SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Análisis de impacto de la implementación de metodologías ágiles en el área de Gestión de Talento en una consultora digital de Lima

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

Bachiller en Administración y Dirección de Negocios

PRESENTADO POR

Delgadillo Santaromita, Brenda Melanie – Administración y Dirección de Negocios

ASESOR

Ramírez Maldonado, Yenncy Petronila

LIMA, PERÚ

2024

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Ramírez Maldonado, Yenncy Petronila.

MIEMBROS DEL JURADO:

Padilla Atauje, Daniel Humberto.

Saco Vertíz Osterloh, Sandra Elizabeth.

Huertas Valladares, Eduardo José.

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Brenda Melanie Delgadillo Santaromita, identificado(a) con DNI N° 71225711 perteneciente al Programa de Administración y Dirección de Negocios, siendo mi asesor el Sr(a) Yenncy Petronila Ramírez Maldonado, identificado(a) con DNI N°00241130, y cuyo código ORCID es 0000-0002-9871-4735.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

a) Soy el autor del documento académico titulado: “Análisis de impacto de la implementación de metodologías ágiles en el área de Gestión de Talento en una consultora digital de Lima”.

b) El proyecto de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.

c) El proyecto de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual tiene el 17% de similitud. Se ha respetado el uso de las normas internacionales en cuanto a citas y referencias.

d) Declaro conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal y el numeral 34.3 del artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS.

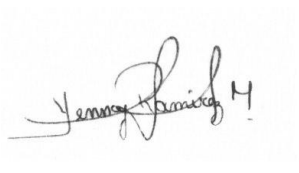
Fecha: 24 de Julio del 2024



Firma del autor



Huella



Firma del asesor



Huella

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi padrino, por darme la oportunidad de seguir estudiando y no darme por vencida pese a las circunstancias.

A mi hermana por motivarme a seguir adelante.

A mi mamá, por su perseverancia.

A los colaboradores de la empresa Attach que me apoyaron en la investigación.

A mis profesores por el esfuerzo en cada enseñanza y entrega, en especial a mi asesora Yenncy Ramírez.

ÍNDICE

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO 2

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD 3

AGRADECIMIENTO 4

ÍNDICE 5

ÍNDICE DE TABLAS 9

ÍNDICE DE FIGURAS 10

RESUMEN 11

ABSTRACT 12

INTRODUCCIÓN 13

I. INFORMACIÓN GENERAL 14

1.1. Título del Proyecto 14

1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario 14

1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la investigación 14

1.4. Alcance de la solución 14

II. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 15

2.1. Justificación de la investigación 15

2.1.1. Justificación práctica 15

2.1.2. Justificación teórica 15

2.1.3. Justificación metodológica 15

2.2. Planteamiento del problema 16

2.3. Formulación del problema 18

2.3.1. Problema general 18

2.3.2. Problemas específicos 18

2.4. Objetivos de investigación....19
2.4.1. Objetivo general....19
2.4.2. Objetivos específicos....19
2.5. Viabilidad de la investigación....19
2.6. Limitaciones de la investigación....20
2.7. Plan de actividades del proyecto....21
III. MARCO REFERENCIAL....22
3.1. Antecedentes....22
3.1.1. A nivel Internacional:....22
3.1.2. A nivel nacional:....23
3.2. Teorías:....25
3.2.1. Teoría del manifiesto ágil....25
3.2.2. Teoría de los 4 valores:....26
3.2.3. Diferencias entre metodologías ágiles y no ágiles....26
3.2.4. Metodologías tradicionales....27
3.2.5. Metodologías ágiles....27
3.2.5.1. Tipos y herramientas de metodologías ágiles....29
3.2.6. Gestión de talento....33
3.2.6.1. Actividades en la gestión de talento....34
3.2.6.2. Contratación de personal....35
3.3. Definición de términos básicos....36
3.3.1. Metodología ágil....36
3.3.2. Gestión de talento....36
3.3.3. Contratación de personal....37
IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN....37
4.1. Diseño metodológico....37

4.1.1. Tipo de investigación 37
4.1.2. Enfoque de investigación 37
4.2. Diseño muestral 38
4.2.1. Población 38
4.2.2. Muestreo 38
4.2.3. Muestra 38
4.3. Técnica de recolección de datos 38
4.4. Técnicas de análisis de datos 38
4.5. Aspectos éticos 38
V. RESULTADOS 39
5.1. Cargo de los entrevistados 39
5.2. Informe de codificación de entrevistas 39
5.2.1. Entrevista 1 39
5.2.1.1. Diagrama de red de códigos 39
5.2.1.2. Tabla de codificación 39
5.2.2. Entrevista 2 41
5.2.2.1. Diagrama de red de códigos 41
5.2.2.2. Tabla de codificación 41
5.2.3. Entrevista 3 46
5.2.3.1. Diagrama de red de códigos 46
5.2.3.2. Tabla de codificación 46
5.3. Categorización de entrevistas 50
5.3.1. Categorización de entrevista 1 50
5.3.2. Categorización de entrevista 2 50
5.3.3. Categorización de entrevista 3 50
5.4. Discusión: 51
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 52

6.1.1. Conclusiones....52
6.1.2. Recomendaciones....53
FUENTES DE INFORMACIÓN....55
ANEXOS....62
Anexo 1: INFORME TURNITIN....62
Anexo 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA....63
Anexo 3: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS....64
Guía de entrevista estructurada....64
Organización de la empresa....64
Implementación de metodologías ágiles....64
Área de Gestión de Talento (enfocado en la contratación de personal)....65
Anexo 4: ENTREVISTAS....66
Entrevista 1....66
Entrevista 2....69
Entrevista 3....78

ÍNDICE DE TABLAS

Plan de actividades del proyecto 21

Diferencias entre metodologías 26

Tabla de cargo de los entrevistados 39

Tabla de codificación – Entrevista 1 39

Tabla de codificación - Entrevista 2 41

Tabla de codificación - Entrevista 3 46

Categorización de entrevista 1 50

Categorización de entrevista 2 50

Categorización de entrevista 3 50

Matriz de consistencia 63

ÍNDICE DE FIGURAS

Diagrama de red de códigos – Entrevista 1 39

Diagrama de red de códigos – Entrevista 2 41

Diagrama de red de códigos – Entrevista 2 46

RESUMEN

La presente investigación ha tenido como objetivo principal saber cómo impacta la implementación de metodologías ágiles en la Gestión de talento para la contratación de personal en la empresa Attach, ubicado en Lima. La muestra está conformada por tres directivos, éstos pertenecen a 3 áreas: Administración, Talento y Cultura y Agilidad. El estudio tiene un diseño no experimental y no probabilístico. Los resultados obtenidos sobre el impacto de la implementación de metodologías ágiles en la gestión de talento demuestran que sí tuvo un efecto positivo. Según la entrevista sobre la gestión de talento, los problemas ante la implementación de metodologías ágiles en la gestión de talento fueron la falta de fluidez en la comunicación entre los colaboradores, el trabajo individual, el trabajo aislado y la rigidez. La implementación tuvo un impacto inicial en el que no todos estaban acostumbrados al control del tiempo, pero gradualmente hubo adaptación, permitiendo autonomía y buena comunicación. En cuanto a la contratación de personal, los tiempos de reclutamiento han mejorado: el objetivo propuesto de contratar personal en 25 días se redujo a 10 días.

El estudio es de diseño no experimental con enfoque cualitativo utilizándose como Instrumento una guía de entrevista, los participantes son los 3 directivos de la consultora digital Attach.

Palabras claves: Metodologías ágiles, Gestión de talento, Contratación de personal, metodologías tradicionales.

ABSTRACT

The main objective of this research was measuring how the implementation of agile methodologies impacts Talent Management for the hiring of personnel in the company Attach, located in Lima. The sample is made up of three managers, the areas are administration, Head of Talent and Culture and Agile Coach. The study has a non-experimental and non-probabilistic design. The results on the implementation of agile methodologies in talent management did affect. According to the interview on talent management, the problems with the implementation of agile methodologies in talent management were the lack of fluidity in communication between collaborators, individual work, isolated work and rigidity. The implementation had an initial impact in which not everyone was accustomed to time control, but over time there was adaptation, allowing autonomy and good communication. Regarding staff hiring, recruitment times have improved: the proposed goal of hiring staff in 25 days was reduced to 10 days.

The study has a non-experimental design with a qualitative approach using an interview guide as an instrument, the participants are the 3 managers of the digital consulting firm Attach.

Keywords: Agile methodologies, Talent management, Personnel hiring, traditional methodologies.

INTRODUCCIÓN

Las metodologías ágiles son herramientas nuevas en el desarrollo de proyectos dentro de las empresas. Anteriormente, la mayoría de las empresas utilizaban las metodologías tradicionales. Sin embargo, cada vez más organizaciones están implementando metodologías ágiles, lo cual puede impactar dentro del área de Gestión de Talento especialmente en el reclutamiento del personal.

Esta investigación implica evaluar el cómo ha impactado la implementación de metodologías ágiles en una consultora digital, para la contratación del personal. Se han entrevistado a 3 directivos de la consultora Attach.

El proyecto se divide en 6 capítulos los cuales se desarrollan a continuación:

En el primer capítulo está descrito la información general, el título del proyecto, el área estratégica, la actividad económica y el alcance de la solución.

El segundo capítulo está conformado por la descripción de la investigación, donde se encuentra la justificación, el problema, los objetivos, la viabilidad, limitaciones y plan de actividades del proyecto.

El tercer capítulo abarca el marco referencial, las teorías y definición de términos básicos.

El cuarto capítulo describe las metodologías de la investigación, el diseño metodológico, el diseño muestral y la técnica de recolección de datos.

El quinto capítulo describe los resultados de la entrevista y la discusión.

Finalmente, el capítulo sexto muestras las conclusiones y recomendaciones.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Título del Proyecto

Análisis de impacto de la implementación de metodologías ágiles en el área de Gestión de Talento en una consultora digital en Lima.

1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario

Transformación digital, gestión de talento humano e innovación.

1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la investigación

Centrada en analizar la adopción de metodologías ágiles de gestión de talento, que pueden impactar en la productividad, eficiencia empresarial, reducción de costos, innovación, desarrollo organizacional y diferenciación en el mercado.

1.4. Alcance de la solución

El alcance de la propuesta es mejorar procesos, la cual se analizará en una consultora digital ubicada en Lima, la empresa Attach; relacionada a la contratación del personal, en la cual, los entrevistados serán directivos de la organización directamente implicados en el tema de esta investigación.

II. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Justificación de la investigación

2.1.1. Justificación práctica

Esta investigación resalta la relevancia de las metodologías ágiles en el ámbito empresarial, especialmente en el área de gestión de Talento. Se llevará a cabo en una consultora digital ubicada en Lima. Los resultados de este estudio proporcionan información valiosa para mejorar los procesos de contratación, así como para comprender las metodologías ágiles qué se utilizan. Además, permitirán entender el impacto en la eficiencia de la gestión de talento para la contratación de personal e identificar los desafíos asociados a las metodologías ágiles.

2.1.2. Justificación teórica

Se comprenderá cómo las metodologías ágiles están impactando en la gestión de talento en las consultoras digitales. El tema de metodologías ágiles es muy amplio, pero en la gestión de talento aún no ha sido muy explorada, cómo éstas mejoran la eficiencia en el reclutamiento de nuevos talentos. Esta investigación llenará el vacío de conocimiento teórico y proporcionará base sólida para la comprensión de los mecanismo y efectos de la implementación de metodologías ágiles en la gestión de talento para la contratación de personal en una consultora digital de Lima.

2.1.3. Justificación metodológica

Este llenará un conocimiento vació sobre las metodologías tradicionales y las metodologías ágiles, dando a conocer las metodologías ágiles que se pueden implementar, lo que permitirá alcanzar los objetivos de la investigación. La

investigación está enfocada en una investigación cualitativa mediante entrevistas en una consultora digital de Lima, permitiendo abordar las preguntas de investigación y contribuyendo al conocimiento en la gestión de talento y metodologías ágiles.

2.2. Planteamiento del problema

A nivel internacional, según un estudio citado en la Revista economía, se sugiere que las empresas que no implementan cambios en la dirección de sus proyectos aplicando agilidad corren riesgo significativo de fracaso, con un potencial del 50% de probabilidad de este resultado. Por otro lado, aquellas empresas que evalúan y aplican metodologías de gestión de proyectos parecen estar en mejor posición para evitar el fracaso (Revista Economía, 2023).

En un estudio realizado en las empresas privadas en Costa Rica, de los profesionales de administración de proyectos en LinkedIn, refleja que éstos enfrentan desafíos en la implementación de metodologías ágiles de la gestión de proyectos en los factores de satisfacción al cliente y calidad del producto final. Los problemas que se presentaron fueron la adaptación a los nuevos cambios debido a que dificulta la oportunidad de seguir creciendo. Además, la falta de capacitación al personal sobre metodologías ágiles y los recursos tecnológicos deficientes, demandando mayores estrategias. (Méndez, R. 2024)

Según Christian Bermúdez, un agile coach de Pragma, indica que dentro de la cultura empresarial se debe reflexionar sobre los cambios externos y cómo podemos llegar a seguir la transformación digital, siendo el reto una alta comunicación en las personas y en sus mismas acciones se pueda llegar a estos resultados.

También debido a la pandemia, muchas empresas se han tenido que adaptar, existiendo un cambio en el año 2021 de 37% a 81 % en gestión de proyectos de TI (Economía, 2022).

En el Perú, debido a la pandemia muchas empresas se han tenido que adaptar a la transformación digital, donde todo se comenzó a manejar de forma virtual. Algunas empresas optaron por las metodologías ágiles. Yauri (CIDE PUCP), comenta que es necesario romper paradigmas al cambio en la gestión de talento de la organización, para que todo funcione mediante equipo de trabajo. Daniel Falcón, CEO de NeoConsulting, viendo los sectores más grandes del país, dice que los desafíos son que no se ven el tema por completo, se les olvida la gestión de los talentos, el crecimiento de los profesionales y las líneas de carrera. (Lengua, 2021). Es importante que se tenga conocimiento tanto al personal y los recursos.

Las empresas se enfrentan a un panorama de cambios significativos y carecen de procesos para llevar a cabo el agilismo en un entorno que es globalizado. Se tiene dificultades para poner las prácticas de automatización. Pese a los cambios de transformación digital que nos enfrentamos en la época de pandemia, muchas empresas se han quedado sin adaptarse al cambio con la digitalización, según acotó Jaime Mourao, gerente de Stefanini Perú (Revista Economía, 2023).

En Lima, la empresa Attach ha ido desarrollándose desde principios del año 2003. Se observa que hace dos años presentaron desafíos en el proceso operativo y que buscaron mejorar optando por la metodología ágil y redefiniendo los planes tanto para el talento y la forma de trabajo. Según el COO, (Chief Operating Officer) respondiendo a una de las entrevistas en la revista Mercado Negro, sobre su

propuesta de valor “Para cumplir con el propósito de esta área, hemos implementado sistemas de control ágiles, y, llevamos a cabo continuamente capacitaciones técnicas y estratégicas, que permiten a los Business Consultants sugerir a los responsables de las marcas los mejores caminos de acción.”(Vásquez, 2022). Attach ha ido implementado las metodologías ágiles siendo eficientes.

2.3. Formulación del problema

2.3.1. Problema general

¿Cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en la gestión de talento enfocado en la contratación de personal en una consultora digital de Lima?

2.3.2. Problemas específicos

- ¿Cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en el tiempo que toma realizar la contratación de personal?
- ¿Cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en los costos al realizar la contratación de personal?
- ¿Cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en la cantidad de personal contratado?
- ¿Cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en el la calidad del personal contratado?
- ¿Cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en el nivel de satisfacción de los trabajadores del área encargados de la contratación de nuevo personal?

2.4. Objetivos de investigación

2.4.1. Objetivo general

Determinar cómo la implementación de metodologías ágiles impacta en la gestión de talento para la contratación del personal en una consultora digital en Lima.

2.4.2. Objetivos específicos

- Determinar cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en el tiempo que toma realizar la contratación de personal.
- Determinar cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en los costos al realizar la contratación de personal
- Determinar cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en la cantidad de personal contratado
- Determinar cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en el la calidad del personal contratado
- Determinar cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en el nivel de satisfacción de los trabajadores del área encargados de la contratación de nuevo personal

2.5. Viabilidad de la investigación

Esta investigación es viable, debido a que, contribuirá al conocimiento sobre las herramientas de metodologías ágiles, siendo relevante en el ámbito empresarial. Además, se cuenta con el apoyo de los gerentes de la empresa Attach, una consultora digital, lo que facilita el acceso de los datos y la colaboración.

La investigación se enfocará de un abordaje cualitativo utilizando entrevistas para recopilar información detallada sobre la implementación y el impacto de las metodologías ágiles en la gestión del talento.

Existe una abundante información en internet y en repositorios académicos, lo cual facilitará la revisión de la literatura. Los costos son mínimos y se cuenta con los recursos necesarios como una laptop e internet, para realizar el estudio. Asegurando factibilidad y se pueda llevar a cabo.

2.6. Limitaciones de la investigación

No existen grandes limitaciones para la realización de la presente investigación, sin embargo, una barrera es que se pueda encontrar poca información en la gestión de talento.

2.7. Plan de actividades del proyecto

	Actividades	Sesión 1	Sesión 2	Sesión 3	Sesión 4	Sesión 5	Sesión 6	Sesión 7	Sesión 8	Sesión 9	Sesión 10	Sesión 11	Sesión 12	Sesión 13	Sesión 14	Sesión 15	Sesión 16
1	Elección del tema de investigación y título.	■															
2	Desarrollo de la información general.		■														
3	Selección del alcance del proyecto.			■													
4	Primera entrega de evaluación.				■												
5	Redacción del planteamiento del problema internacional y nacional.					■											
6	Segunda entrega de evaluación.						■										
7	Planteamiento del problema general y específicos.							■									
8	Planteamiento de los objetivos generales y específicos.								■								
9	Investigar la metodología de la investigación.									■							
10	Realizar el plan de actividades del proyecto.										■						
11	Resultados de la entrevista											■					
12	Conclusiones y recomendaciones.												■				
13	Edición en formato APA, revisión de fuente, anexos y las referencias bibliográficas.													■			
14	Elección para la sustentación final.														■		
15	Elaboración de la entrega final, la Evaluación permanente 04.															■	
16	Sustentación ante los jurados.																■

III. MARCO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes

3.1.1. A nivel Internacional:

Alfonso (2023) investigó sobre “La influencia de la cultura organizacional en la adopción de metodologías ágiles en una organización”. Que tuvo como objetivo general “constatar las posturas de los autores de la cultura organizacional en la adopción de metodologías ágiles”. Los resultados fueron que 24 de 35 autores consideraron que las metodologías ágiles tienen una influencia significativa e indicaron que la cultura organizacional es la más influyente en la adopción de metodologías ágiles en una empresa. El estudio utilizó el enfoque cualitativo con diseño bibliográfico y documental.

Caro, C et al. (2021) en la investigación de título “Metodología ágil y su impacto en la cultura organizacional: en una empresa de Business Process Outsourcing” tuvo como objetivo “entender los cambios percibidos en la cultura organizacional con la implementación de metodologías ágiles”. Los resultados demostraron que inicialmente se encontraba en una cultura tipo clan, luego tipo jerárquica (que es menos apropiada para la organización, y comentaron que han sido forzados los colaboradores anteriormente. El estudio utilizó el enfoque cualitativo mediante entrevistas y la herramienta OCAI, que le permitió conocer como era anteriormente el clima laboral. Las metodologías ágiles cambian la cultura formando parte de la cultura empresarial, en la forma de comunicación, innovación, cliente y mejora continua. Los equipos se convirtieron autónomos y tuvieron más tiempo para la innovación mejorar.

Flores, F et al. (2021) realizaron una investigación sobre los desafíos organizacionales en la implementación de metodologías ágiles. Esta investigación tuvo como objetivo “determinar las brechas existentes antes de la implementación de metodologías ágiles en una Pyme TI con metodología ágil para la gestión de proyectos”. Los resultados fueron que la cultura organizacional se encuentra en desacuerdo con la agilidad, la falta de compromiso de parte de la gerencia y la resistencia al cambio. El estudio utilizó el enfoque cualitativo con una muestra por conveniencia y participo la empresa TI Ecofor servicios tecnológicos limitada, participaron 11 profesionales.

Alzate et al. (2024) realizaron una investigación sobre “Evaluación del impacto en la implementación de metodologías ágiles en la creación y crecimiento de Start Ups en Colombia” Cuyo objetivo general es “evaluar el impacto que genera la implementación de las metodologías ágiles en el proceso de creación y crecimiento de empresas de Start Ups en Colombia”. Los resultados demostraron que a este tipo de organizaciones permite la capacidad de enfrentarse ante los cambios exteriores, a los clientes exigentes y los grandes retos. El estudio utilizó el enfoque cualitativo, con muestreo teórico, fase del método comparativo y fase de saturación de datos.

3.1.2. A nivel nacional:

Reyes y Huachaca (2023) realizaron una investigación cuyo tema “Comportamiento organizacional y metodologías ágiles en una entidad aseguradora, sede San Isidro (Lima-Perú), (2022)”. Cuyo objetivo es “demostrar que existe relación entre comportamiento organizacional y metodologías ágiles en una entidad aseguradora”. En los resultados concluyeron que sí existe una

correlación fuerte entre el comportamiento organizacional y las metodologías ágiles, además con un-Spearman de 86%.

Martínez et al. (2022) realizaron una investigación sobre la caracterización y comparación de metodologías ágiles y tradicionales de Desarrollo de producto. Esta investigación tuvo como objetivo general dos objetivos el primero en identificar los principales factores y el segundo elaborar dos cuadros de ponderación. Los resultados demostraron que los factores más representativos son comunicación, grupos multifuncionales 95 % de frecuencia, y la interacción con la tecnología y la interacción del cliente son los más representativos para las metodologías tradicionales. El estudio se realizó con enfoque cualitativo de contenido y elaboraron cuadros de ponderación.

Jaramillo, L. (2021) cuya investigación “Proyecto para mejorar el proceso de selección de personal durante el periodo vacacional a través de la creatividad mediante metodologías ágiles”. Sus objetivos son dos principales “definir la creatividad y como segundo identificar su impacto en el proceso de selección a los técnicos de selección en la organización Recursos Agiles S.A”. Los resultados fueron que, al aplicar SCRUM y KANBAN en el proceso de selección, la cual fue 98.59% efectiva para atender solicitudes que permitió agilizar el proceso de selección. Utilizaron la herramienta TRELLO que les facilito el control del proceso de contratación. El estudio es aplicado ya que llevaron a cabo el uso de metodologías ágiles y utilizaron herramientas de comunicación online y el TRELLO que le permitió supervisar y evaluar las tareas de principio a fin.

Leguizamon, J. (2021) realizó una investigación de título “Uso de metodologías ágiles en los procesos de reclutamiento y selección en gestión de

talento humano". Esta investigación tuvo como objetivo general "conocer los usos de las metodologías ágiles en el proceso de selección en la gestión de talento enfocado en la innovación para dar respuesta adecuada y frente a los objetivos de la organización". Los resultados demostraron que es un gran reto para las compañías en la aplicación de metodologías ágiles. adaptativos a cualquier Proyecto logrando llevar control en el proceso de reclutamiento y selección, además permite generar valor al cliente final ya sea interno o externo, permitiendo organizar mejor el flujo de trabajo. El estudio utilizó el enfoque cualitativo a través de la observación de diferentes casos de estudio artículos, libros y ensayos.

3.2. Teorías:

3.2.1. Teoría del manifiesto ágil.

El manifiesto ágil se ha firmado en el año 2001, por profesionales del área tecnológica. "El manifiesto ágil es un documento elaborado por profesionales y teóricos; quienes lo publicaron en internet, cuestionando las técnicas tradicionales de administración de proyectos, especialmente cuando se aplican en aquellos que involucran incertidumbre y están sujetos a un entorno empresarial" (Azanha, Argoud, Camargo Junior, y Antoniolli, 2017)

Teoría de la implementación de los valores y principios ágiles

Beck et al. (2001). Se reunieron 17 profesionales, donde han creado los 4 valores y los 12 principios, resaltando los individuos e interacciones sobre herramientas y procesos.

3.2.2. Teoría de los 4 valores:

Del mismo modo, los cuatro valores del manifiesto ágil son: valorar a la participación de los clientes, valorar más a las personas que a las herramientas, una herramienta de sotfware es mejor que la documentación en exceso; y actuación ante los cambios (Beck et al.,2001). El cambio siempre se presenta.

3.2.3. Diferencias entre metodologías ágiles y no ágiles

Metodologías ágiles	Metodologías tradicionales
Basadas en heurísticas provenientes de prácticas de producción de Código.	Basadas en normas provenientes de estándares seguidos por el entorno de Desarrollo.
Especialmente preparados para cambios durante el Proyecto.	Cierta Resistencia a los cambios.
Procesos menos controlados, con pocos principios.	Proceso mucho más controlado, con numerosas políticas/normas.
Impuestas internamente por el equipo.	Impuestas externamente.
No existe contrato tradicional o al menos es bastante flexible.	Existe un contrato prefijado.
El cliente es parte del equipo de Desarrollo.	El cliente interactúa con el equipo de Desarrollo mediante reuniones.
Grupos pequeños (<10 integrantes) y trabajando en el mismo sitio.	Grupos grandes y posiblemente distribuidos.
Pocos artefactos. Más artefactos.	Pocos roles. Más roles.
Menos énfasis en la arquitectura del software.	La arquitectura del Software es esencial y expresada mediante modelos.

Tabla1: Canos et al. Diferencias entre metodologías ágiles y no ágiles.

3.2.4. Metodologías tradicionales

Son utilizadas desde años anteriores porque permitieron llevar a cabo en los proyectos. (Flores,2021) refiere que desde el año 1970 surgieron las metodologías tradicionales, que organizan todos los requerimientos del sistema, y se planifica previamente cómo se realizará. Se obtienen todos los recursos del proyecto como informes, diagramas, documentos exactos. (Como se citó en Nishijima y Dos Santos, 2013, p39)

3.2.5. Metodologías ágiles

En el año 2001 se reunieron 17 profesionales de Desarrollo de Software, evaluaron que utilizaban diversos enfoques, frente a los obstáculos que se presentaban. Ellos se reunieron con el fin de saber lo procesos comunes que utilizaban en el Desarrollo, los objetivos fueron dar mayor facilidad en los procesos, y dar hacer ágil (Agile Alliance, 2001).

(2004, citado en Palza 2013), las metodologías ágiles surgieron en los años 80 en las compañías de Software, por lo que anteriormente lo tradicional cuestionaban que burocrático, obsesivo y documentativo, causando ansiedad a los profesionales en la gestión de proyectos relacionados al software.

Las metodologías tradicionales generaron una alta documentación. Beck et al. (2001), se había generado pérdida de recursos y tiempo por la demanda empresarial, en la cual varios desarrolladores solucionaron creando procesos ágiles como Rational Unified, Extreme programing, Scrum, Kanban y Feature Driven en el año 1980, de allí surgieron la satisfacción al cliente, requisitos cambiantes, compromiso del cliente, simplicidad, equipos autónomos y personalización.

Se crearon diversas metodologías ágiles la cual tiene doce principios fundamentales y 4 valores, con el fin de desarrollar el procedimiento del software y participación en equipo que conforma una empresa. Conforme al enfoque al cliente se diseñarán muchos métodos y prácticas ágiles, siendo viable para otras áreas (Zielske & held, 2021).

Las metodologías ágiles como concepto, según Larson y Chang (2016) es una herramienta que facilita a las organizaciones en toda la administración siendo ágil y que es adaptable a los diversos proyectos de la organización. La cual, ha habido mejoras especialmente en los procesos y menores tiempos en la ejecución.

Además, las metodologías ágiles se crearon en el 2001 desarrollándolas a muchas áreas de su organización la mayoría de empresas. Y debido a la aparición de internet, los datos todo ha cambiado y mejorado en las organizaciones. Larson y Chang (2016)

Asimismo, Beck et al. (2001) sostuvo que la adopción de metodologías ágiles ayuda a tomar decisiones de la tecnología que son complejas y en las influencias externas que se presentan y lo que generan los propios proveedores de una organización. Esta herramienta facilita en la agilidad de los procesos de lo complejo.

Principios: La publicación del manifiesto ágil dio el origen a las metodologías ágiles entre ellas están:

- **Satisfacción al cliente**: Cubren una necesidad al cliente mediante productos de calidad.
- **Bienvenidos a los nuevos requisitos**: Las sugerencias son aceptadas sobre los procesos, primordialmente para la mejora del producto.

- **Entregas por semanas:** Entrega por fases el trabajo, siendo divididos por tareas.
- **Es posible medir el progreso:** La medición con indicadores o también llamados Kpi's.
- **Desarrollo Sostenible**. Son duraderos para el futuro y no son realizados por hacer en cada proyecto.
- **Trabajo cercano.** Los lideres realizan su trabajo en la misma propiedad.
- **Conversación cara a cara.** Lo mejor es que la conversación sea face to face, y de forma presencial. La comunicación es mediante reuniones.
- **Motivación y confianza:** Cuando en la cultura todos tienen solidaridad y confianza, conlleva a mejores resultados.
- **Excelencia técnica y buen diseño.** La calidad del trabajo debe ser buenos.
- **Simplicidad.** Las tareas deben demostrarse simples para realizar o de tal manera ser divididas debido a la complejidad.
- **Autogestión de los equipos.** Se crea dependencia cuando hay mucha jerarquía, por ello cada equipo es necesario que se auto organice.
- **Adaptación circunstancias cambiantes.** El entorno es cambiante, es importante la flexibilidad frente a los cambios que pueden surgir. (Peréz,2016)

3.2.5.1. Tipos y herramientas de metodologías ágiles

Scrum: El método scrum ofrece un marco de trabajo para el desarrollo de productos. Gestiona procesos complejos que se encuentran divididas en fases y periodos de tiempo, y esas fases son llamadas sprints.

Los roles dentro de Scrum son: Product Owner, Scrum Master, equipo de desarrollo. Y las herramientas son, Sprint, historial de usuarios, cuadro de control de actividades, reuniones con el fin de evaluar los avances. Subauste (2019)

Kanban:

Es un sistema de control de procesos que utiliza señales visuales, especialmente enfocado en el área de reabastecimiento. Este sistema mantiene el flujo de trabajo activo en cada área del proceso, gestionando las informaciones y los materiales necesarios para un reabastecimiento continuo. El objetivo de Kanban es permitir solamente lo requerido en cada área de trabajo como los tiempos, los recursos, los costos de producción. Por ello, el sistema debe tener un equipo capacitado en la metodología y debe ser implementado consistentemente (Castellano,2019).

Design Thinking (DT):

Existen diversas perspectivas sobre la definición de Design Thinking, debido a que algunos lo consideran un marco de trabajo destinado a resolverá problemas y necesidades mediante la innovación. (Espinoza &Espinoza, 2017)

Otros como un enfoque innovador para generar ideas de alto impacto basado en un proceso de observación centrado y con el objetivo de influir de manera positiva en los negocios. El design thinking está compuesto por empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar (Castillo et al 2014)

Ágil para scrum. Gaete et al. (2021) refieren que esta metodología sirve para un nivel de comunicación consistente, que es en tiempo real. Incluye tablero Scrum, temas avanzados, personalización e integración. Indica la información

global del proceso del trabajo. Y por último se planifica el sprint y la estimación del sprint dentro del proyecto.

ActiveCollab. Gaete et al. (2021) Herramienta utilizada en grandes empresas conlleva a tableros Kanban flexibles y scrum. Proporciona filtros personalizables así incluyéndose en otros entornos.

SpiraTeam de Inflectera. Todo lo relacionado con los errores atiende estas herramientas, los pasos previos, interacciones y actividades. Se ha desarrollado para ayudas a los métodos de desarrollo de Software en las que se encuentran Scrum, Agile UP y programación extrema. También proporciona una página personalizada donde se visualiza el estado general. (Gaete et al, 2021)

Pivotal Tracker. Es preferible la ayuda al Desarrollo web y móvil rastreando las historias en cuanto de inicio a fin de la implementación. Sus características son espacios de trabajo para múltiples proyectos, el burn up, la comunicación sobre el tiempo de ciclo. Además, divide el Proyecto siendo realistas con la división de tareas y no acumulando las tareas (Gaete et al, 2021).

Visual Studio (VSTS) Esta herramienta respalda a la metodología Scrum, las cuales son: Kanban flexibles, trazabilidad excepcional, personales tableros, scrum inherentes, soporte del cliente. Además, facilita el manejo de códigos en el Software, documentos de prueba, escenarios, tareas de prueba, riesgos y errores. Y características importantes como la gestión de la capacidad e interfaz interactiva. (Gaete et al, 2021).

Icescrum. Esta herramienta proporciona funciones útiles para entregar mejor los pilares de Scrum y además que permite el seguimiento ágil y los sprints.

Además, permite integrar colaboración con otros tableros de las tareas virtuales (Gaete et al,2021).

SprintGround. Esta herramienta proporciona un organizador eficaz para los desarrolladores de Software. Además, sigue errores y problemas que pueden surgir (Gaete et al,2021).

VersionOne. Estas herramientas son los que asisten al marco ágil, Kanban y al enfoque hibrido lo cual se conectan fácilmente con el entorno del Desarrollo de Software (Gaete et al,2021).

Taiga. Esta herramienta proporciona código abierto y permite el seguimiento de problemas, siendo una personalización simple. Además, proporciona videollamadas para los miembros del equipo. (Gaete et al,2021)

Agile. Es utilizada para la planificación de proyectos y los trabajos que se realizan, siendo útil para pequeñas y medianas empresas (Gaete et al,2021).

Wrike. Permite que los miembros del equipo puedan colaborar esta herramienta, brindando flexibilidad para los diferentes proyectos siendo gestionable para el team member (Gaete et al,2021).

Trello. Es una herramienta enfocada en Kanban y las más populares, en la gestión de proyectos, que esta caracterizado por tableros y que incluye listas, en la que se puede enumerar medios adicionales de apoyo (Gaete et al,2021).

Axosoft. Es utilizada con la metodología Scrum para la gestión de Proyectos que brinda feedback de soporte y comunicación con el cliente, también ayuda a la planificación del desarrollo (Gaete et al,2021).

Plan box. Esta herramienta es utilizada junto con Scrum ayuda a la planificación, brinda soporte, comunicación con el cliente y resuelve inconvenientes antes de la entrega (Gaete et al,2021).

Asana. Es una herramienta que permite a los Team member direccionar su proyecto y desarrollar las actividades asignadas. También considerada como una de las mejores herramientas en la gestión de tareas.

3.2.6. Gestión de talento

Se han identificado tres conceptos para definir la gestión de talento.

- La primera: el talento es igual al capital humano, es el manejo de recursos humanos, realizan lo mismo que realiza recursos humanos y en las áreas específicas.
- La segunda: en la reserva de talentos y gestión de talentos, con el fin de tener un flujo adecuado de empleados dentro de la organización, conocido como selección, se enfoca en las necesidades internas de la organización y proyecta las necesidades del talento.
- La tercera: no especifica las posiciones, ni los límites empresariales. La cual, evalúan desde dos ángulos en individuos de alto rendimiento como activo, diferenciando entre los destacados. Y el general que recursos humanos debe ayudar a potenciar el talento que ya se cuenta (Lewis & Heckman, 2016).

  Las organizaciones necesitan a las personas para que la empresa pueda funcionar. Las personas son llamadas de distintas maneras en las corporaciones como, “Mano de obra, trabajadores, empleados, oficinistas,

personal, operadores, recurso humano, colaboradores, asociados, también se llama talento humano, capital humano o capital intelectual, por su valor en las organizaciones" (Vallejo, 2016, p15). Cada integrante es un factor crucial dentro de la organización para cumplir con los objetivos organizacionales.

La gestión del talento humano es el activo más importante de la organización por tanto los del área de talento deben:

Reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar, y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones y que las personas se sientan comprometida con la empresa y sentido de pertenencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. (Vallejo, 2016, p16).

La gestión de talento humano busca la capacitación a los asociados, mejorando la competencia de cada persona, en lo social y en el conocimiento adaptado a la organización. Con la necesidad y deseo de cada empleado, con la finalidad de que reciban recompensas a nivel personal, capaz de que exista motivación en cada empleado, siendo los más importante de la empresa (Vallejo, 2016, p16).

3.2.6.1. Actividades en la gestión de talento

La Gestión de talento humano está asociada a las actividades operativas, llevando en competencia a los colaboradores en que desarrollen habilidades técnicas y transversales. El talento humano presenta dificultades para ser replicado

en términos de habilidades, conocimientos, actitudes, y aptitudes. (Ramirez et al., 2018; Safa et al 2017)

Dentro de la gestión empresarial está conformado mediante un conjunto de procesos enfocados en el objetivo de la empresa. Dentro del contexto empresarial Gairín & Mercarder y refieren que:

"Hablar de talento humano requiere posicionarse conceptualmente ya que en los últimos decenios ha sido utilizado con finalidades y visiones distintas, llegando incluso a aparecer devaluado respecto del énfasis que se le presuponía con relación a la acción institucional de las organizaciones sean éstas del sistema productivo, económico o de servicios" (pág. 114).

3.2.6.2. Contratación de personal

Para la contratación del talento requiere esfuerzo y dinero. Conlleva a un proceso de buscar, elegir, desarrollar a las personas. Siendo el capital más importante de la organización por tanto la correcta administración debe ser adecuada aunque no sea una tarea sencilla, debido a que cada persona es distinta y tiene distintas habilidades y formas de laboral (Vallejo, 2016, p15).

Para la contratación de personal son 5 actividades:

- **Descripción y análisis de puestos**: De cada puesto sus funciones y requisitos.
- **Técnica de incidentes críticos:** Las habilidades del personal, siendo que puede aportar mejora o a la vez, al contrario.

- **Solicitud de personal:** El personal postula y se encuentra en el proceso de reclutamiento y selección.
- **Análisis de puesto en el mercado:** La empresa realiza Bechmarketing acoplándose a las demandas del mercado.
- **Hipótesis de trabajo:** Se realiza revisión de la información del puesto. ((Vallejo,2016,p57).

3.3. Definición de términos básicos

3.3.1. Metodología ágil

La metodología ágil es una herramienta para la ejecución de proyectos realizados en equipos que facilita la entrega de manera rápida y con mejoras. Goncalves (2023) refiere que las metodologías ágiles permiten organizarse en equipo y dan respuestas rápidas e imprescindibles, evaluando en reuniones, llamadas sprints, y distintas interacciones para el trabajo.

Gamarra (2023) indica que en la gestión de talento la metodología ágil implica adaptabilidad ante los cambios que surgen, mejora ante los errores que surgen en la organización, además de dar a conocer a los colaboradores el diseño de la empresa y que estas se interconectan mediante comunicación. Como resultado las empresas son ágiles cuando hay flexibilidad, valoran a cada talento siendo válido el esfuerzo de cada uno.

3.3.2. Gestión de talento

La gestión de talento humano según Gairín &Mercader (2018) lo definen:

“Es aquella actividad que consiste en canalizar y orientar las capacidades y aprendizajes de tales recursos humanos al fin último de la organización en áreas

de optimizar todos sus procesos con el objetivo de ser eficiente, eficaz y competitiva, haciendo así posible la maximización del beneficio y la minimización del coste de producción" (pág.115).

3.3.3. Contratación de personal

Chiavenato (2008) refiere que es "Un proceso de decisión, con base en datos confiables, cuyo fin es el de añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo".

IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Diseño metodológico

El presente trabajo es de diseño no experimental. Kerlinger (1979, p. 116) refirió que "La investigación no experimental o expost-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones".

4.1.1. Tipo de investigación

Esta investigación es básica debido a que no es aplicativo. "En este tipo de investigación no se resuelve ningún problema de inmediato" (Arias, J., 2021,p68). La cual, solamente es necesaria para futuras investigaciones

4.1.2. Enfoque de investigación

El enfoque de investigación es cualitativo, debido a que se realizara mediante entrevistas. Según (Para le Compte 1955, p23), "La investigación cualitativa podría entenderse como una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma entrevista,

narraciones, nota de campo, grabaciones, transcripciones de audio y videos cassetes, registros escritos de todo tipo, fotografías, películas y artefactos.”. Mediante la cual, es factible para cualquier tipo de investigación.

4.2. Diseño muestral

4.2.1. Población

Las consultoras digitales ubicados en Lima.

4.2.2. Muestreo

Muestreo no probabilístico porque va ser una selección intencionada.

4.2.3. Muestra

Se entrevistará a 3 personas directamente implicadas en el tema de la investigación de la empresa Attach.

4.3. Técnica de recolección de datos

En este proyecto de investigación se llevó a cabo la técnica de la entrevista.

4.4. Técnicas de análisis de datos

Se ha utilizado el programa Atlas ti para codificar y categorizar los resultados de las entrevistas.

4.5. Aspectos éticos

En esta investigación se han realizado 3 entrevistas, a 3 directivos de la empresa Attach, la cual se les ha brindado un consentimiento informado, cada integrante a firmado el consentimiento informado.

V. RESULTADOS

5.1. Cargo de los entrevistados.

Cargo de los entrevistados.
COO (Chief operating officer)
Agil coach
Head of talent and culture

5.2. Informe de codificación de entrevistas

5.2.1. Entrevista 1

5.2.1.1. Diagrama de red de códigos



5.2.1.2. Tabla de codificación

Código	Citas
Impacto	**1:7 ¶ 10, in Entrevista 1** Pues nos permite también evaluar los resultados que estamos teniendo de maneras tempranas, con eso poder iterar nuestras estrategias y nuestras iniciativas,
Indicadores	**1:8 ¶ 10, in Entrevista 1** tenemos indicadores en cada sprint que nos permiten ver cómo está la percepción del valor del cliente, pero también cuánto estamos llegando o no llegando a los objetivos de nuestros clientes y en función a eso podemos cambiar la estrategia que seguimos en cada sprint y lo que ha cambiado es la capacidad para poder adaptarnos y también las

	capacidades para poder evolucionar en función de lo que vamos midiendo, pues también tenemos la oportunidad de evolucionar las competencias que ya vamos
Metodologías	**1:2 ¶ 4, in Entrevista 1** Entonces seguimos ,la estructura tiene similitudes al planteamiento que pueda tener Spotify, además se utiliza bastante McKinsey, pero digamos que hemos hecho algunas alteraciones a lo largo del tiempo, entonces por un lado tenemos una unidad que refiere o se dedica a velar por brindar valor al cliente y estos son las tribus con los equivalentes a un PIO que es básicamente el Playing Business Lead, y por otro lado tenemos a los responsables de unidades que están permanentemente buscando la evolución de las competencias y para eso tenemos a los COES y a los chapters que se dedican a este rol.
	1:5 ¶ 7, in Entrevista 1 Al principio comenzamos con un modelo muy parecido al Spotify pero después implicamos Sunfits para realizar el rediseño organizacional. Y hoy tenemos una estructura con matrices ya de Sunfits que de Spotify.
Organización	**1:1 ¶ 4, in Entrevista 1** La empresa está organizada en base a una estructura matricial, en donde tenemos unidades que están trivalizadas y unidades que no están trivalizadas.
	1:3 ¶ 6, in Entrevista 1 De hecho, empezamos con una estructura que era muy similar al Spotify en sí, pero nos dimos cuenta que había algunas que para adaptar la estructura digamos que tomamos en cuenta algunas particularidades de la propia organización, entonces nosotros brindamos servicios.
	1:4 ¶ 7, in Entrevista 1 No estamos ordenado en base a productos, si no en base a servicios y algo que pensamos mucho es en cómo brindamos más valor al cliente en base a alargar el Value Stream, entonces la forma en cómo definimos la agrupación de los servicios ha tenido este propósito de brindar valor al cliente en función de tener un Value Stream que un poco más largo, siempre que tenga sintonía en brindar valor al cliente.
	1:6 ¶ 9, in Entrevista 1 En principio tiene que ver con la capacidad de poder medir y iterar de manera más rápida, es decir al estar organizados en base a un framework como es la implementación de Kiars y después poder tener sprints y tener estos ejercicios de reviuws, planning a nivel organizacional y no solamente a nivel de equipos.

5.2.2. Entrevista 2

5.2.2.1. Diagrama de red de códigos



5.2.2.2. Tabla de codificación

Código	Citas
Calidad	**2:4 ¶ 7, in Entrevista 2** Claro. Sí, yo lo separaría en realidad en dos, dos grandes problemáticas, bueno, 3 grandes problemáticas queríamos solucionar. La primera es la calidad, sucede que, cuando tenemos que hacer entregas en muy corto tiempo, como te lo mencioné hace muy poco, la calidad suele ponerse en juego, eso es por la premura de entregar en poco tiempo, de entregar muy rápido entonces uno de los principales problemas que queríamos solucionar era la calidad total en nuestros servicios
	2:6 ¶ 7, in Entrevista 2 Y el tercer problema que queremos solucionar era que en un entorno cambiante en un entorno incierto muy volátil como en el que se enfrentan nuestros clientes, pues ellos también suelen cambiar constantemente sus requerimientos y sobre todo sus necesidades, que vienen forma de negocio. Entonces al no ser una organización ágil, al no usar metodologías ágiles, no será muy difícil entender a prioridad su necesidad, entender su problema de negocio, entonces la problemática que queríamos solucionar era la insatisfacción del cliente por no ser capaces de entender su problema al ritmo que ellos tenían. Entonces se puede resumir, los 3 problemas, queríamos solucionar era la satisfacción del cliente por entendimiento de su negocio, la capacidad de poder entregar en menos tiempo y poder aprender y la necesidad o la problemática de la calidad.
	2:13 ¶ 15, in Entrevista 2 Desafíos que no teníamos tan mapeados que en realidad hoy por hoy son un gran reto, el primero es el tema de los las competencias de los facilitadores
	2:15 ¶ 15, in Entrevista 2 o sea eres project manager te conviertes en este scrum master, te capacitamos y luego despliegas con tu rol. El tema es que no habíamos mapeado que la curva de aprendizaje para algunos colaboradores iba a ser muy grande.
Costo	**2:20 ¶ 17, in Entrevista 2**

	O sea, si antes teníamos como reto vender 18millones de soles en servicios, pues ahora como tenemos nuevas competencias ir por más no 22millones de soles. Si antes teníamos el objetivo de tener un 23% de Market share de en este servicio, en específico en donde nosotros somos expertos, pues vamos por más, que no sea un 3%, sino que sea 30%
Expectativa	**2:9 ¶ 11, in Entrevista 2** Bueno, las expectativas que generamos están muy relacionados los temas de adopción y los retos también. ¿Por qué?, Porque en realidad son nuevas formas de trabajo, o sea, la expectativa era desplegar estas nuevas formas de trabajo para toda la organización al mismo tiempo y que todos sean capaces de implementar, adoptar estas prácticas
	2:10 ¶ 11, in Entrevista 2 El reto posterior a la expectativa que nosotros podemos notar es que no era tan sencillo que la gente adopte estas nuevas herramientas, las nuevas prácticas, los eventos, dailys, las plantas. O sea, no estaban acostumbrados a hacerlo. No estaba acostumbrado a hacer un tablero Kanban, entonces ese fue un gran reto. La expectativa era desplegarlo en toda la organización en que lo adopten en corto tiempo y el reto es que los colaboradores lo adopten, fue más difícil de lo que creía.
	2:11 ¶ 13, in Entrevista 2 Ya eran varios desafíos. El primer desafío claramente está relacionado con tenderle la idea de la transformación al CEO, al gerente general, que seguramente le ha escrito Carlos Rodriguez, Fernando Salazar, director de operaciones. O sea, una receta está muy muy ligada, el patrocinio.
	2:12 ¶ 13, in Entrevista 2 El segundo reto está ligado a que los clientes interioricen el hecho de que estamos trabajando de una forma diferente y por ende tenemos que relacionarnos diferente con ello. Y el tercer gran reto, en realidad era el reto tecnológico, porque teníamos que implementar nuevas herramientas nuevos softwares que soporten la transformación, que soporten los nuevos procesos que vamos a implementar los procesos ágiles y no es tan sencillo ni siquiera elegir la herramienta adecuada porque claro, tienes pros y contras, tienes herramientas muy buenas, pero que son muy caras y tienes herramientas que bueno, no son tan buenas, tienes que adaptarlas, Las meterle cositas son un poco más baratos, pero significa más tiempo para implementarlas entonces los 3 retos fueron esos el reto del patrocinio, la comunicación asertiva con el cliente para explicarle que una forma de trabajo y la tecnología como tal.
	2:14 ¶ 15, in Entrevista 2 y a esto quiero, voy a voy a ser muy, muy preciso con esta respuesta. Mi rol es de ahí el coach es un poco más estratégico y miro la organización muy desde arriba, pero hay personas o sea los scrum Masters, los agile facilitators, esas personas que están en el día a día

	con los equipos, con la operativa. Sucede que nosotros apostamos por ciertos colaboradores que veíamos que tenían ciertas competencias, que habían sido project managers, que le gustaba mucho la agilidad y se convirtieron a este rol
	2:17 ¶ 15, in Entrevista 2 o. Entonces creo yo que el principal reto que no mapeamos que apareció en el camino, era la curva de aprendizaje de estos nuevos roles.
	2:19 ¶ 17, in Entrevista 2 un reto gigante, un reto grandísimo que seguramente son 7 años de chamba, a mediano plazo, el objetivo ya está más relacionado con la forma en cómo alcanzamos los objetivos estratégicos anuales. O sea, la idea es que más o menos, ya el segundo año de la transformación, seamos capaces de alcanzar los objetivos estratégicos de una manera mucho más efectiva y esto se traduce también en poder retarnos en nuestros objetivos estratégicos.
Impacto	**2:3 ¶ 5, in Entrevista 2** cuando tenemos ese escenario usamos el método Kanban. Ahora, Scrum lo usamos en el escenario en el cual tenemos que ponernos mucho más creativos, tenemos que crear un producto que solucione un problema de negocio del cliente, pero que en realidad tiene muchas más, tiene mucha más incertidumbre que certeza. Entonces, cuando tenemos que crear algo de en interacciones, ir probando, ir validando ciertas hipótesis es que usamos scrum en ambas. Esas son las casuísticas en las que usamos ambas metodologías.
	2:16 ¶ 15, in Entrevista 2 O sea, creíamos que estas personas iban a ser capaces de adoptar su nuevo rol en 3 meses y en realidad fue en 6 meses, ¿Y eso en qué se tradujo? Pues se tradujo en qué claro, si mi rol era un poco más estratégico, tenía que bajar a la operativa, para poder soportar este gran master de que todavía no tiene las competencias, porque es nuevo y descuidar la parte estratégica, no.
	2:21 ¶ 17, in Entrevista 2 porque la agilidad te brinda ciertas competencias, ciertos caminos, ciertas formas que te permiten, puedes alcanzar tus objetivos de la manera más efectiva
	2:25 ¶ 19, in Entrevista 2 Entonces yo te diría que sí nos está dando resultados positivos sobre todo si son tangibles y lo podemos palpar. Pero, no se están consiguiendo en el tiempo que nosotros esperábamos. Nos está tomando un poco más de esfuerzo en poder alcanzarlo.
	2:30 ¶ 23, in Entrevista 2 En realidad, yo lo que veo es una mayor madurez en Kanban y un uso poco menor de Scrum, esa data es súper importante para tu investigación, comenzamos haciendo más Scrum que Kanban, y hoy nos damos cuenta que en realidad necesitamos usar más Kanban que

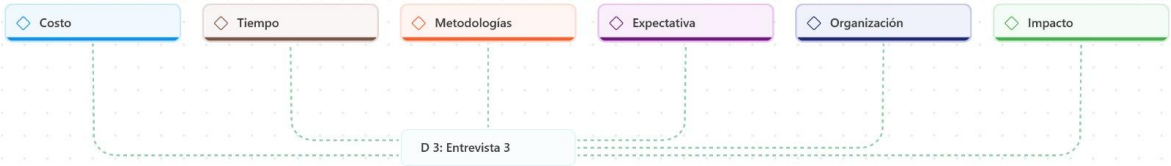
	Scrum, entonces, la adopción de nuevas prácticas ha sido fundamental.
	2:31 ¶ 23, in Entrevista 2 Es muy difícil usar Scrum, si es que antes usamos un proceso de descubrimiento Discovery como dicen design thinking, como design spring, que son otros métodos metodologías también ágiles. Y eso también te puede servir, o sea, estamos explorando también el uso de estas metodologías, y no comenzó como parte de la transformación, pero ha ido tomando mucha fuerza que es el uso del framework o el método OKR. Ok, estamos usando mucho los OKRs, ya hemos implementado OKRs en toda la organización, entonces eso también.
Indicadores	**2:27 ¶ 21, in Entrevista 2** pero apareció un nuevo reto que era medir las competencias que adquiríamos y ClickUp no nos permitía sacar métricas
Metodologías	**2:1 ¶ 3, in Entrevista 2** Para hablar de metodologías ágiles tendríamos que hablar de metodologías ágiles que usamos a nivel de equipos y también que usamos a nivel de la forma en cómo se estructura la organización, así que lo voy a explicar en ambos lados. A nivel de equipos usamos principalmente dos prácticas, agile framework, métodos, como lo quieras llamar, una es Scrum y otra es Kanban. Y a nivel organizacional usamos el modelo de Spotify, para la estructura de la organización y los roles y todo eso.
	2:7 ¶ 9, in Entrevista 2 Evaluamos también usar “extreme programming”, esta es una metodología ágil, un poco viejuna, incluso más antigua que Kanban y Scrum, pero sucede que nuestro giro de negocio no es la construcción de software perfecto.
	2:26 ¶ 21, in Entrevista 2 Mira, nosotros pasamos por varias herramientas propio de lo que yo te comentaba al principio que la tecnología es un gran reto, comenzamos usando una herramienta que se llamaba TeamWork, el cual no nos permitía de cierta forma adaptarnos a ciertos procesos y ciertas prácticas ágiles y cambiamos otra herramienta que se llamaba ClickUp. ClickUp en realidad sí no has dado esa flexibilidad, esa apertura para esas prácticas y procesos preparados
	2:28 ¶ 21, in Entrevista 2 e manera nativa y ahí fue cuando mudamos a una tercera herramienta que se llama BusinessMap, bueno, actualmente trabajamos con BusinessMap, tiene las características de ClickUp que soportan los procesos y prácticas ágiles y además te brindan las métricas
	2:29 ¶ 21, in Entrevista 2 Entonces, actualmente trabajamos con algo importante, usamos otras herramientas también, ya, por ejemplo, usamos una herramienta que se llama Perdoo, que es como como suena, pero al final con doble o, que nos sirve para traquear los OKRs. Seguramente por ahí no hablado de OKR, pero OQR también es algo que usamos mucho, está

	relacionado mucho las prácticas ágiles. Y también usamos las herramientas de colaboración, solíamos usar Mural, se llama mural, seguramente lo has visto, pero ahora usamos Miro porque se conecta muy bien con herramientas de Google como Google Sheets, Google Docs y usamos full Google dentro de Attach y esa herramienta como que usamos mucho para la implementación.
Organización	**2:8 ¶ 9, in Entrevista 2** Si bien es cierto que realizamos desarrollo de software, nuestro giro de negocio, está más relacionado puesta al ecommerce, al brout, digital marketing, entonces no hacía tanto match con lo que queríamos nosotros pues, o con lo con lo que nosotros tenemos como giro de negocio.
	2:18 ¶ 17, in Entrevista 2 Vamos desde largo plazo hasta corto plazo. El objetivo a largo plazo estaba relacionado directamente a la visión que tenemos como compañía. No sé si te lo mencionó José Ignacio, pero la visión de la compañía, ser la consultora digital independiente más innovador en toda la región. Parece algo muy simple decir, pero es algo muy complejo de alcanzar nuestro objetivo a largo plazo es que la agilidad brinda las competencias a la organización que le permita finalmente posicionarse de esa manera,
	2:22 ¶ 17, in Entrevista 2 Eso era, eso era lo que queríamos a mediano plazo. Y lo que queríamos a corto plazo está muy relacionado a las grandes urgencias que teníamos en ese momento, a corto plazo lo que necesitábamos era mejorar la calidad de los servicios, entregar en menos tiempo
	2:23 ¶ 17, in Entrevista 2 Luego lo demás, pues ya se ve con agilidad escalada que seguramente tú verás allí en su tesis un poco agilidad escalada agilidad ejecutiva. Pero a corto plazo, lo que queríamos era mejorar la calidad y entregar en menos tiempo. Esos eran los 3 objetivos que teníamos.
Tiempo	**2:2 ¶ 5, in Entrevista 2** En realidad, las casuísticas en las cuales vamos a usar Scrum o Kanban varían mucho del servicio que vamos a brindar. Si lo que buscamos es generar una entrega continua, eficiente, o sea entregarlo en poco tiempo y además que la calidad de la entrega sea la más alta posible, teniendo en cuenta que tenemos muy poquito tiempo para entregar algo, entonces contamos con muy poquito tiempo para entregar algo, usualmente la calidad está en juego, entonces la intención es que incluso entregando un poco tiempo se entregue muy bien;
	2:5 ¶ 7, in Entrevista 2 el segundo problema que queríamos solucionar está relacionado con la capacidad que tenemos para entregar en ese corto tiempo, que, es lo que es justamente el tiempo corto que necesitamos para salir, o sea para dar el “go” o de salir a producción y aprender. Justamente la agilidad va de entregar algo muy pequeño y de manera iterativa y

	también aprender, si no aprendemos no tendría mucho sentido. Entonces el "time to market" o el "lead time" o tiempo de entrega es más fácil de entender así, no era tan pequeño como nosotros necesitábamos que fuese, pues entonces las metodologías ágiles nos ayudaron a generar esas interacciones más cortas.
	2:24 ¶ 19, in Entrevista 2 En realidad, diría que estamos en líneas hacia los objetivos, pero se nos está haciendo un poco difícil alcanzarlo en tiempo, por ejemplo, si queríamos tener resultados por la implementación de estos métodos ágiles en 6 meses lo alcanzamos pues en 9 meses.

5.2.3. Entrevista 3

5.2.3.1. Diagrama de red de códigos



5.2.3.2. Tabla de codificación

Código	Citas
Costo	**3:18 ¶ 21, in Entrevista 3** porque la verdad es que tienes que tener mucho presupuesto para poder implementar esto, también áreas no operativas, entonces yo creo que ha sido lo que lo que te decía hace unos momentos,
	3:20 ¶ 21, in Entrevista 3 Y los costos en realidad, se mantienen, siguen siendo los mismos, pero obviamente serán en tiempos muchos mejores.
	3:21 ¶ 23, in Entrevista 3 Eh. Los costos normalmente es lo que el costo de una persona, pues suele ser suele ser su remuneración bruta mensual. Su RBM por 1.5 que es lo que te incluye el tema de la EPS, el Seguro, salud, vida ley ese es más o menos el monto que cuesta la contratación del personal. Disminución en cuanto a contratación del personal. Al parecer no es que se haya dado
	3:23 ¶ 23, in Entrevista 3 entonces esa contratación que por darte un número cualquiera que costó 3000 soles, te cuesta 6000 porque tienes que volver a buscar a la misma persona, tienes que volver a invertir en tus herramientas, tienes que volver a invertir en horas hombres y obviamente se hace más complicado.
Expectativa	**3:4 ¶ 7, in Entrevista 3**

	Entonces, respondiendo a tu pregunta, cómo era el área de administración de personal y gestión de talento antes de la implementación de metodologías ágiles, era más rígido, definitivamente era más rígido, no había tanta apertura, no se permitían algunas acciones que facilitaban hacer los procesos de forma más veloz. Había como mayor resistencia al cambio, eso sí, de todas maneras impactó porque, nos cayó a todos.
	3:7 ¶ 11, in Entrevista 3 Entonces te estoy contando conforme a la información que yo he podido recopilar. Yo no estaba de repente en el año 2001 todavía en la compañía; pero, lo que yo tengo entendido es lo siguiente: que primero había un tema de comunicación que no muy fluida. Pero, lo que se buscaba con el tema de la implementación de las metodologías ágiles era que justamente que estas barreras, estas resistencias o estas murallas, por así decirlo, pues se vengan abajo. Y que se puede hacer un trabajo más en conjunto, que no se trabajen en silos, como se dice, no de forma como muy aislada. Los problemas que había eran por rigidez de comunicación y de reprocesos. Entonces parte de lo que se resolvió con el mindset ágil que llegó la compañía fue eso que te estoy comentando.
	3:9 ¶ 15, in Entrevista 3 Nuestro desafío fue acompañar y ser un driver de esta metodología y este mindset, de hecho, es un reto que nosotros tenemos hasta el día de hoy, porque pasa mucho que cuando uno hace una implementación de metodologías ágiles en la compañía. Como te decía al inicio, uno dice “bueno, vamos con operaciones, vamos a darle, vamos a poner todas las fichas en operaciones”.
	3:10 ¶ 15, in Entrevista 3 Pero, hay un proceso que es muy importante y yo lo llevé de hecho, hace poco, en un curso de Talent Management y Transformación que habla de la transformación cultural, que es el acompañamiento que tú tienes que hacer a toda la compañía en este proceso de adopción de la agilidad, entonces, nuestro reto ha sido poder acompañar a través de comunicaciones internas, realización de eventos, generar espacios para que la compañía pueda entender la importancia de poder trabajar bajo estas metodologías
Impacto	**3:3 ¶ 6, in Entrevista 3** Basado en eso, en realidad, la gran mayoría de compañías, incluyendo la nuestra, suele tener un proceso de varios años en lo que es la transformación ágil, y lo que busca es una transformación digital. Las áreas de Administración y de Recursos Humanos, si te soy muy honesto y muy transparente, te digo algo que va más allá de la teoría y va más allá de la práctica, las áreas de Administración y Recursos Humanos no suelen estar muy impactadas por las metodologías ágiles, ¿por qué? porque normalmente cuando llega el tema de las metodologías ágiles a las compañías siempre tienen el foco en la parte de operaciones, sin embargo, el hecho de que la compañía adopte una

	metodología ágil o un “agile mindset”, como se dice, nos obliga a todos a poder estar mucho más abiertos, a ser más flexibles, a priorizar la gestión entre compañeros antes que flujogramas muy estrictos y muy rígidos.
	3:6 ¶ 9, in Entrevista 3 porque, claramente estamos hablando de dinero y obviamente hay que tener sumo cuidado con eso. Sí, dentro de la parte de la gestión interna se permitieron mayores cambios que facilitaron al personal del área de Administración poder hacer los procesos mucho más sencillos, autónomos y más prácticos. Yo creo que eso es lo que cambió; la autonomía, la flexibilidad y la adaptación en los procesos, que finalmente son características que busca el tema de la agilidad.
	3:12 ¶ 17, in Entrevista 3 Sí, es autónomo, porque, si es que nos basamos en una escala de madurez de Kanban, donde hay nivel 1, nivel dos, nivel 3, cuatro, etcétera; de hecho, si analizamos el mercado peruano, la mayoría de empresas, estoy hablando de la gran mayoría, no llegan ni al nivel 1 ni al nivel dos, o sea, probablemente las más grandes como el BCP, Pacífico está en un nivel dos de madurez. Pero poder generar un nivel de verdadera autonomía, de que no necesito, por más que suena un poco feo, por más que no necesito de mi jefe para poder hacer las cosas, sino que yo haya generado una autonomía que soy capaz de poder autogestionarme. Esa es la parte complicada.
	3:13 ¶ 19, in Entrevista 3 Hubo claramente resistencia porque, digamos que no todo el mundo estaba acostumbrado, por ejemplo, el tema de las herramientas
	3:16 ¶ 19, in Entrevista 3 porque a veces lo pueden sentir como que les estamos monitoreando las horas, o qué es lo que hacen que no debería de ser así. Pero sí, claramente, hubo resistencia, pero creo que un poco con el tiempo ya han ido adaptándose mejor a eso.
	3:17 ¶ 21, in Entrevista 3 En realidad, directamente en la parte de contratación de personal, lo que ha permitido, es una mejor comunicación y una mayor autonomía del área. Si es que te digo de que ha impactado mucho más allá de eso, estaría mintiendo y es más creo que no te hablo solo para Attach, te hablo por muchas empresas en el Perú, en donde las metodologías ágiles y el mindset agile no llegan a áreas de talento
	3:19 ¶ 21, in Entrevista 3 y ahora sí me hablas de contratación de personal, ahí se ha impactado definitivamente porque ya estamos hablando de tiempos de reclutamiento y en el reclutamiento que son procesos, por ejemplo, de los que yo estoy a cargo y he generado muchas mejoras en los tiempos de contratación.
	3:22 ¶ 23, in Entrevista 3 pero sí se ha ahorrado en reprocesos porque entenderás que cuando tú contratas a una persona bajo una metodología tradicional o que

	suele poder tomarte más tiempo, a veces no es la persona ideal y tienes que hacer otra contratación
	3:25 ¶ 25, in Entrevista 3 y fue gracias a eso, la autonomía, la capacidad de adaptarnos a los entornos con el que nos encontremos, a la comunicación constante, a medir más eficientemente en nuestros tiempos
Metodologías	**3:8 ¶ 13, in Entrevista 3** Nosotros hemos utilizado diferentes herramientas, empezamos por TeamWork, luego pasamos a usar ClickUp y ahorita estamos usando BusinessMap. Sin embargo, las herramientas que más hemos utilizado en su momento (en este proceso de cambio administración fue la parte de TeamWork. Hicimos una implementación de un ERP, digamos que no es que esté directamente relacionado a un tema de metodologías ágiles, pero sí a un reordenamiento de los procesos de la parte contable.
	3:14 ¶ 19, in Entrevista 3 que nosotros utilizamos para poder gestionar mejor nuestros tiempos, que son las herramientas que te venía comentando, el ClickUp, el TeamWork, el BusinessMap,
Organización	**3:1 ¶ 3, in Entrevista 3** Para la parte de la contratación de personal, vale. Principalmente es hacer toda la gestión que está relacionada directamente a lo que es planilla, los pagos del personal, la creación de la cuenta de haberes, pago de horas extras, también descuentos que en algunos casos puedan llegar a aplicar. Y eso a groso modo.
	3:2 ¶ 5, in Entrevista 3 Ahí yo te voy a contar un poquito cómo es en realidad el proceso abordando la realidad; el tema de las metodologías ágiles está basado en qué tanto la compañía es capaz de adaptarse a entornos un poco complicados, complejos, etcétera.
	3:5 ¶ 9, in Entrevista 3 Hubo definitivamente mayor apertura, al entender que los procesos de contratación necesariamente tienen que mantener una línea ordenada
	3:11 ¶ 15, in Entrevista 3 Hasta el momento nuestro rol ha sido más de acompañamiento, sin embargo, desde que yo asumí ya un poco el área, me he preocupado de que podamos utilizar las herramientas, de que podamos hacer cada vez más autónomos, que debemos mantener los sprint reviews, hacer los plannings; así que, se va un poco de ese lado.
Tiempo	**3:15 ¶ 19, in Entrevista 3** a veces el registro de horas para generar eficiencia en cuanto a tiempos, no todo el mundo lo toma bien,
	3:24 ¶ 25, in Entrevista 3 El mercado es muy competitivo, nos propusimos la meta el año pasado de llegar a contratar personal en 14 días y lo alcanzamos a final de año. Iniciando el año con 25 días, redujimos 10 días
	3:26 ¶ 25, in Entrevista 3

	Porque a veces uno se guía por el libro y el libro te dice que tantos días te cuesta reclutar, tantos días te cuesta hacer “hunting”, pero si es que haces ese uso de tiempo mucho más eficiente y generas valor en cada uno de los procesos de selección vas a darte cuenta que avanzas más rápido no solamente a la interna, sino para tus clientes, tus clientes en este caso interno.

5.3. Categorización de entrevistas

5.3.1. Categorización de entrevista 1

Categoría	Subcategorías	Palabras clave
Organización de la empresa	Impacto	Evaluar los resultados.
	Indicadores	En cada sprint, del valor del cliente.
	Metodologías	Spotify, Mckinsey y playing business.
	Organización	Estructura matricial, en base a servicios.

5.3.2. Categorización de entrevista 2

Categoría	Subcategorías	Palabras claves
Implementación de metodololgías ágiles	Calidad	El tiempo corto disminuye la calidad.
	Costo	Vender.
	Expectativa	Retos de adopción a estas herramientas.
	Impacto	Kanban y scrum.
	Indicadores	herramienta Click up.
	Metodologías	Equipo: scrum, Kanban y Spotify.
	Organización	Reto de ser innovadora.
	tiempo	Iteracciones cortas.

5.3.3. Categorización de entrevista 3

Categoría	Subcategorías	Palabras claves
Área de gestión de talento	Costo	Los costos son altos.
	Expectativa	Procesos más rigidos
	Impacto	El área de operaciones mayormente.
	Metodologías	Team work, business map y Click up.
	Organización	Planillas y pagos.
	Tiempo	Reducción.

5.4. Discusión:

Según Alfonso (2023), las metodologías ágiles influyen significativamente en la cultura organizacional. Su investigación indica que la gran mayoría de los autores consideran que la cultura organizacional es crucial para la adopción de estas metodologías. Alineado con las observaciones de Caro, C. Et al. (2021), la cual investigaron en una empresa de Business Process Outsourcing que transforman la cultura organizacional promoviendo un ambiente menos jerárquico. Al igual que la entrevista 3:7 en la entrevista 3, dentro de la cultura se logró un trabajo más en conjunto y hubo menor rigidez y resistencia que un principio.

Caro, c. et al destacaron que la implementación de metodologías ágiles facilita la comunicación, innovación, y mejora continua, llevando mayor autonomía a los equipos. Reyes y Huachaca (2023) corroboraron que existe una fuerte correlación entre el comportamiento organizacional con un coeficiente de Spearman del 86 %. Sin embargo, a diferencia de la presente entrevista 3:3, en la entrevista 3, se observó que las metodologías ágiles en el área de administración y talento no suelen estar muy impactadas, ya que estás metodologías son principalmente involucradas en el área de operaciones.

Estudios como el de Flores, F. et al. (2021) identificaron que los desafíos presentados en la implementación de metodologías ágiles incluyen la Resistencia al cambio y falta de compromiso de la gerencia, la cual implica barreras significativas. Sin embargo, Jaramillo (2021) y Leguizamon (2021), demostraron efectividad de las metodologías ágiles en los procesos de selección de personal y la gestión del talento, la cual, subraya que mejora la eficiencia y organiza mejor el flujo de trabajo. Similar a lo encontrado en la entrevista 3:19, en la entrevista 3, que

cuando se han implementado las metodologías, hubo definitivamente mejoras en los tiempos de respuesta y eficiencia.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.1. Conclusiones

Luego de mostrar los conceptos y resultados de la entrevista, se han obtenido las siguientes conclusiones y recomendaciones:

En relación con los objetivos planteados en el inicio se puede concluir que la manera en cómo impacta la implementación de metodologías ágiles para la contratación de personal en una consultora digital según la entrevista 3:17, en la entrevista 3, ha permitido una mayor comunicación y mayor autonomía del área, y en la entrevista 3:19, ha mejorado los tiempos de reclutamiento.

Y en los objetivos específicos se plantearon 5 objetivos específicos. El primero el impacto de tiempo con la implementación de metodologías ágiles al realizar la contratación de personal según la entrevista 3, de 3:24 anteriormente eran 25 días, la cual cuando se propuso la meta de mejorar, se ha reducido a 10 días de demora en la contratación.

El segundo objetivo el impacto en los costos al realizar la contratación del personal en la entrevista 3 de 3:23, los costos están en 3000 y 6000 soles, debido a que se tiene que invertir en las herramientas e invertir en las horas de contratación.

El tercer objetivo personal contratado, según la entrevista 3 de 3:21, en cuanto a la disminución del personal no se ha dado.

El cuarto objetivo el impacto en la calidad de los personales contratados según la entrevista 3:7, en la entrevista 3, ha permitido un trabajo en conjunto y no en trabajo en silos, además hubo mejora en la comunicación y autonomía.

Y el último objetivo, según la entrevista 3:3, en entrevista 3. Con la adopción de las metodologías ágiles ha permitido que los colaboradores estén más receptivos, flexibles, priorizan la gestión entre compañeros ante flujogramas mayormente estrictos.

6.1.2. Recomendaciones

Es de vital importancia adaptarse a los cambios y conocer las nuevas herramientas tecnológicas como son las metodologías ágiles y las diversas herramientas. Estas herramientas son esenciales para mejorar la eficiencia y flexibilidad de los equipos, crear una cultura de apoyo y compromiso ante los cambios para superar la resistencia inicial que se tuvo cuando se han implementado las metodologías.

Abordar la curva de aprendizaje de los colaboradores es fundamental, en la cual, se logra mediante la capacitación continua y mentoría. Además, brindar estas herramientas que faciliten la adopción para la familiarización con los nuevos procesos. Y, establecer una comunicación constante entre los niveles de la empresa en la implementación de metodologías ágiles, y utilizar herramientas de colaboración para fomentar el intercambio de ideas.

Adaptar las metodologías ágiles frente a las necesidades de cada organización es importante para evitar una implementación rígida y conocer las

herramientas existentes, la cual, mantenerse al día con las tendencias es crucial para el futuro y frente a las competencias.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Agile Alliance (2001). Agile essentials. What is the Agile Manifesto?. https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/.

Alzatae, A.,& Lozano, F., & Pertuz, V (2023). Evaluación del Impacto en la implementación de metodologías ágiles en la creación y crecimiento de Start Ups en Colombia. [Tesis de especialización, Universidad EAN]. http://hdl.handle.net/10882/13539

Azanha, A., Argoud, A.R.T.T., Camargo Junior, J.B.d. y Antoniolli, P.D. (2017), Agile project management with Scrum: A case study of a Brazilian pharmaceutical company IT project. International Journal of Managing Projects in Business. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-06-2016-0054/full/html

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., & Thomas, D. (2001). http://agilemanifesto.org/

Beck, K., et al. (2001). Manifesto for agile software development. https://agilemanifesto.org/

Canós, J. H., Letelier, P., & Penadés, M. C. (2003). Metodologías ágiles en el desarrollo de software. En P. Letelier Torres & E. A. Sánchez López (Eds.), Actas de las VIII Jornadas de Ingeniería del Software y Bases de Datos (JISBD 2003) (pp. 1-3). Grupo ISSI.

Caro, C et al. (2021). Metodologías Ágiles y su Impacto en la Cultura Organizacional: Estudio en una empresa de Business Process Outsourcing [Tesis

de maestria, ESAN Graduate School Of business]. https://hdl.handle.net/20.500.12640/2746

Castellano, L. (2019). Kanban. Metodología para aumentar la eficiencia de los procesos. 3C tecnología. 8(1),30-41. ART.-2-TECNO-Ed.-29_Vol.-8_nº-1-1.pdf (3ciencias.com)

Castillo, V., Álvarez, A., & Cabana, R. (2014). Design thinking: cómo guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. Ingeniería industrial, 35(3), 301–311. Universidad de la Serena. https://www.researchgate.net/publication/317518909_Design_thinking_como_guiar_a_estudiantes_emprendedores_y_empresarios_en_su_aplicacion

Centeno, G. (2022). Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los asesores comerciales en el sector Telecomunicaciones en Lima, 2021 [Tesis de Maestria, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas] http://hdl.handle.net/10757/670823

Chiavenato, I. (2018). Gestión de Talento Humano. En I. Chiavenato, Gestión de Talento Humano. Monterrey: Mc Graw Hill. https://www.academia.edu/42224522/Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano_Chiavenato_3_Edici%C3%B3n

Del Castillo González, R. (2023). Avances y desafíos de la inteligencia artificial. [Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia Comillas]. https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/69299/TFG%20-%20DEL%20CASTILLO%20GONZALEZ%2c%20RAUL.pdf?sequence=-1

Espinoza, J. & Espinoza, E. (2017). Marco de trabajo en base a Design Thinking y metodologías ágiles de desarrollo de software. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/622507

Flores, F., & Sanhueza, V.,& Reyes, L. et al (2021). Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación. Revista Científica. https://doi.org/10.14483/23448350.18332

Gaete, J., Villarroel, R., Figueroa, I., Cornide-Reyes, H., & Muñoz, R. (2021). Enfoque de aplicación ágil con Scrum, Lean y Kanban. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 29(1), 141-157. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052021000100141

Gairín Sallán, J., & Mercader Juan, C. (2018). Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones. España: Congreso Internacional EDO. Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones - Dialnet (unirioja.es)

Jaramillo, L. (2021). Proyecto para mejorar el proceso de selección de personal durante el periodo vacacional a través de la creatividad mediante metodologías ágiles. [Tesis de maestría, Universidad Miguel Hernández]. http://hdl.handle.net/11000/25828

Larson, D., & Chang, V. (2016). A review and future direction of agile, business intelligence, analytics and data science. International Journal of Information Management, 36(5), 700–710. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.04.013

Leguizamon, J. Uso de metodologías ágiles en los procesos de reclutamiento y selección en Gestión de talento humano.[Tesis de Pregrado, Universidad militar nueva Granada]. http://hdl.handle.net/10654/38759

Lengua, C. (2021, 3 mayo). Metodologías ágiles: ¿Cuál es el reto de su implementación en empresas grandes del Perú? El Comercio Perú. https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/metodologias-agiles-cual-es-el-reto-de-su-implementacion-en-empresas-grandes-del-peru-ncze-noticia/

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A critical Review. Human Resource Management Review, 16, 139 154. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001

Martínez, J., & Quitian, J., & Castiblanco, I. (2022). Caracterización y comparación de metodologías ágiles y tradicionales de desarrollo de producto. Ciencia E Ingeniería Neogranadina. https://doi.org/10.18359/rcin.5168

Méndez, R. (2024). Desafíos en la Administración de Proyectos por Medio de la Ejecución de Metodologías Ágiles en las Empresas Privadas Costarricenses, según la Percepción de Profesionales de la Administración de Proyectos en LinkedIn. [Tesis de maestría, Universidad de Latinoamericana de Ciencia y Tecnología Costa rica]. https://hdl.handle.net/20.500.14230/11101

Obando, A.(2017). Investigación descriptiva con encuesta. Universidad San Marcos. http://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/handle/506/828

Palza, Z. (2013). Desarrollo de una herramienta de soporte a la gestión de proyectos ágiles para equipos distribuidos. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú). http://hdl.handle.net/20.500.12404/5625.

Patricia, B. N., Ivonne, G. L. N., Margarita, G. P. G., & Alejandra, M. C. (2013). Investigación cualitativa. https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/4641

Peréz, A. (2016,16,08). Metodología agile: ¿Cuáles son los 12 principios de su modelo?. OBS Business School. https://www.obsbusiness.school/blog/metodologia-agile-cuales-son-los-12-principios-de-su-modelo

Ramírez, R. I., Chacón, H y Valencia, P., Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las PYMES. 1ra ed., 001-120, Editorial Corporación CIMTED Medellín, Colombia, (2018c). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas - Dialnet (unirioja.es)

Redacción RD. (2022). Investigación no experimental según los autores, las limitaciones y el alcance. https://reisdigital.es/investigaciones/investigacion-no-experimental-segun-autores/

Revista Economía. (2022, 16 septiembre). Por qué la cultura ágil y la transformación digital van de la mano. Economía de revista y actualidad, gestión y turismo. https://www.revistaeconomia.com/por-que-la-cultura-agil-y-la-transformacion-digital-van-de-la-mano/

Revista Economía. (2020, 22 noviembre). Metodologías ágiles incrementa en 47% la productividad de las empresas. Economía de revista y actualidad, gestión y turismo. https://www.revistaeconomia.com/metodologias-agiles-incrementa-en-47-la-productividad-de-las-empresas/

Revista Economía. (2023, 26 septiembre).Project Management Institute: Empresas que no aplican metodologías en dirección de proyectos tienen 50% más riesgo de fallar. Economía revista de actualidad, gestión y turismo. https://www.revistaeconomia.com/project-management-institute-empresas-que-no-aplican-metodologias-en-direccion-de-proyectos-tienen-50-mas-riesgo-de-fallar/

Reyes, R. & Huachaca, A. (2023, 29 marzo). Comportamiento organizacional y metodologías ágiles en una entidad aseguradora, sede San Isidro (Lima- Perú), 2022. Revista industrial data. https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/24826

Subauste, D. (2019). Modelo para el desarrollo de habilidades blandas para la adopción de métodos ágiles en un proyecto que aplica los estándares globales del PMI. [Tesis de maestria, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/628030/Subauste_OD.pdf?sequence=11&isAllowed=y

Vallejo, L. Gestión del talento humano. Gestión del talento humano. (1-135p,Vol 17). ESPOCH.

Vásquez, A. (2022, 16 junio). Attach: “Trabajamos dando mucho énfasis a la cultura y el crecimiento de nuestros talentos”. Mercado Negro. https://www.mercadonegro.pe/publicidad/entrevistas/attach-trabajamos-dando-enfasis-a-la-cultura-y-el-crecimiento-de-nuestros-talentos/

Zielske, M., & Held, T. (2020). Application of agile methods in traditional logistics companies and logistics start-ups: first results from a German Delphi study.

Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics (HICL), 29, 187 219. https://doi.org/10.15480/882.3138

ANEXOS

Anexo 1: INFORME TURNITIN

Similarity Report

PAPER NAME	AUTHOR
EP04.docx	YENNCY PETRONILA RAMIREZ MALDONADO
WORD COUNT	**CHARACTER COUNT**
16142 Words	84825 Characters
PAGE COUNT	**FILE SIZE**
68 Pages	703.0KB
SUBMISSION DATE	**REPORT DATE**
Jul 8, 2024 2:32 PM GMT-5	Jul 8, 2024 2:33 PM GMT-5

- 17% Overall Similarity

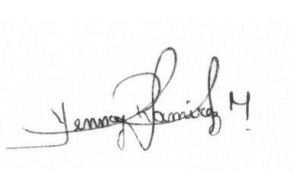
The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- **12% Internet database**
- **2% Publications database**
- **Crossref database**
- **Crossref Posted Content**
- **database16% Submitted Works database**

Autora:
Brenda Melanie Delgadillo Santaromita

Asesora:
Yenncy Petronila Ramírez Maldonado






Anexo 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
1. Problema general	**1. Objetivo General**		
¿Cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en la gestión de talento enfocado en la contratación de personal en una consultora digital de Lima?	Determinar cómo la implementación de metodologías ágiles impacta en la gestión de talento para la contratación de personal en una consultora digital de Lima	Metodología ágil y gestión de talento	Contratación de personal
2. Problemas específicos	**2. Objetivos específicos**		
¿Cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en el tiempo que toma realizar la contratación de personal?	Determinar cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en el tiempo que toma realizar la contratación de personal		Tiempo
¿Cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en los costos al realizar la contratación de personal?	Determinar cómo manera la implementación de metodologías ágiles ha impactado en los costos al realizar la contratación de personal		Costos
¿Cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en la cantidad de personal contratado?	Determinar cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en la cantidad de personal contratado		Cantidad
¿Cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en el la calidad del personal contratado?	Determinar cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en el la calidad del personal contratado		Calidad
¿Cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en el nivel de satisfacción de los trabajadores del área encargados de la contratación de nuevo personal?	Determinar cómo la implementación de metodologías ágiles ha impactado en el nivel de satisfacción de los trabajadores del área encargados de la contratación de nuevo personal		Nivel de satisfacción

Anexo 3: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Guía de entrevista estructurada

Organización de la empresa

- ¿Cómo está organizada actualmente la empresa?
- ¿Cómo ha evolucionado la organización de la empresa?
- ¿Qué ha provocado el cambio en la organización?

Implementación de metodologías ágiles

- ¿Qué metodología ágil usan actualmente?
- ¿Por qué seleccionaron dicha metodología?
- ¿Qué principales problemas de la empresa esperaban solucionar al implementar metodologías ágiles que las metodologías tradicionales no podían solucionar?
- ¿Qué otras metodologías ágiles evaluaron?
- ¿Qué retos o expectativas se plantearon al implementar metodologías ágiles?
- ¿Qué principales desafíos sabían que enfrentarían?
- ¿Qué desafíos nuevos enfrentaron?
- ¿Qué objetivos (a corto, mediano o largo plazo) se plantearon?
- ¿Cómo va el progreso de tales objetivos?
- ¿De qué herramientas se apoyan para el uso de la metodología ágil implementada?
- ¿Cómo ven a futuro la continuación en el uso de la metodología seleccionada?

Área de Gestión de Talento (enfocado en la contratación de personal)

- ¿Cuáles son las funciones del área?
- ¿Cómo era el proceso de contratación de personal antes de la implementación metodologías ágiles?
- ¿Cómo es el proceso de contratación de personal después de la implementación metodologías ágiles?
- ¿Qué problemas específicos en el proceso de contratación de personal esperaban solucionar al implementar las metodologías ágiles?
- ¿De qué herramientas se apoyaron en el uso metodologías ágiles enfocado en la contratación de personal?
- ¿El área de Gestión de Talento experimentó los mismos desafíos que la empresa en la implementación de las metodologías ágiles? ¿Tuvieron otros desafíos?
- ¿Cómo fue la adaptación al cambio en el área?
- ¿Cómo ha impactado la implementación de las metodologías ágiles en el área de gestión de talento específicamente enfocado en la contratación de personal?
- Tiempos
    - Costos
    - Número de personal contratado
    - Calidad del personal contratado
    - Nivel de satisfacción de los trabajadores encargados de la contratación de personal
    - Otros

Anexo 4: ENTREVISTAS

Entrevista 1

Tema	Implementación de metodologías ágiles
Empresa	Attach
Entrevistado	Fernando Salazar
Cargo	Ágil Coach

Carta de consentimiento informado

Estimado Fernando Salazar.

Mi nombre es Brenda Melanie Delgadillo Santaromita, soy estudiante de Escuela de Negocios, en el Instituto San Ignacio de la Oyola, estoy realizando un estudio sobre "Análisis del impacto de la implementación de metodologías ágiles en el área de gestión de talento en una consultora de Lima".

Usted ha sido invitado a participar en el estudio; el propósito de este documento es informarle sobre la investigación. Siéntase con libertad para preguntar sobre cualquier aspecto que le ayude a aclarar sus dudas al respecto.

La entrevista se realizará de manera virtual mediante Google Meet, ésta tiene una duración aproximada de 15 minutos y será grabada y almacenada en la computadora del investigador mientras dure la investigación, luego será eliminada. Estas grabaciones no serán difundidas ni compartidas por ningún medio.

En este sentido, ¿usted está acepta participar de esta entrevista?

Acepto (x)

Lima 5 de Junio de 2024

Investigadora: Brenda Melanie Delgadillo Santaromita

Correo: melaniebrendads@gmail.com

¿Cómo está organizada la empresa actualmente?

La empresa está organizada en base a una estructura matricial, en donde tenemos unidades que están trivalizadas y unidades que no están trivalizadas. Entonces seguimos ,la estructura tiene similitudes al planteamiento que pueda tener Spotify, además se utiliza bastante mckinsey, pero digamos que hemos hecho algunas alteraciones a lo largo del tiempo, entonces por un lado tenemos una unidad que refiere o se dedica a velar por brindar valor al cliente y estos son las tribus con los equivalentes a un PIO que es básicamente el Playing Business Lead, y por otro lado tenemos a los responsables de unidades que están permanentemente buscando la evolución de las competencias y para eso tenemos a los COES y a los chapters que se dedican a este rol.

¿Cómo ha evolucionado la organización de la empresa?

De hecho empezamos con una estructura que era muy similar al Spotify en sí, pero nos dimos cuenta que había algunas que para adaptar la estructura digamos que tomamos en cuenta algunas particularidades de la propia organización, entonces nosotros brindamos servicios.

No estamos ordenado en base a productos, si no en base a servicios y algo que pensamos mucho es en cómo brindamos más valor al cliente en base a alargar el Value Stream, entonces la forma en cómo definimos la agrupación de los servicios ha tenido este propósito de brindar valor al cliente en función de tener un Value Stream que un poco más largo, siempre que tenga sintonía en brindar valor al cliente. Al principio comenzamos con un modelo muy parecido al Spotify pero después implicamos Sunfits para realizar el rediseño organizacional. Y hoy tenemos una estructura con matrices ya de sunfits que de Spotify.

¿Qué ha provocado el cambio en la organización?

En principio tiene que ver con la capacidad de poder medir e iterar de manera más rápida, es decir al estar organizados en base a un framework como es la implementación de Kiars y después poder tener sprints y tener estos ejercicios de reviuws, planning a nivel organizacional y no solamente a nivel de equipos.

Pues nos permite también evaluar los resultados que estamos teniendo de maneras tempranas, con eso poder iterar nuestras estrategias y nuestras iniciativas, tenemos indicadores en cada sprint que nos permiten ver cómo está la percepción del valor del cliente, pero también cuánto estamos llegando o no llegando a los objetivos de nuestros clientes y en función a eso podemos cambiar la estrategia que seguimos en cada sprint y lo que ha cambiado es la capacidad para poder adaptarnos y también las capacidades para poder evolucionar en función de lo que vamos midiendo, pues también tenemos la oportunidad de evolucionar las competencias que ya vamos adquiriendo.

Entrevista 2

Tema	Implementación de metodologías ágiles
Empresa	Attach
Entrevistado	Carlo Morales
Cargo	Ágil Coach

Carta de consentimiento informado

Estimado Carlo Morales.

Mi nombre es Brenda Melanie Delgadillo Santaromita, soy estudiante de Escuela de Negocios, en el Instituto San Ignacio de la Oyola, estoy realizando un estudio sobre "Análisis del impacto de la implementación de metodologías ágiles en el área de gestión de talento en una consultora de Lima".

Usted ha sido invitado a participar en el estudio; el propósito de este documento es informarle sobre la investigación. Siéntase con libertad para preguntar sobre cualquier aspecto que le ayude a aclarar sus dudas al respecto.

La entrevista se realizará de manera virtual mediante Google Meet, ésta tiene una duración aproximada de 30 minutos y será grabada y almacenada en la computadora del investigador mientras dure la investigación, luego será eliminada. Estas grabaciones no serán difundidas ni compartidas por ningún medio.

En este sentido, ¿usted está acepta participar de esta entrevista?

Acepto (X)



Lima 2 de Junio de 2024

Investigadora: Brenda Melanie Delgadillo Santaromita

Correo: melaniebrendads@gmail.com

¿En la implementación de metodologías ágiles, qué metodología ágil usan actualmente?

Para hablar de metodologías ágiles tendríamos que hablar de metodologías ágiles que usamos a nivel de equipos y también que usamos a nivel de la forma en cómo se estructura la organización, así que lo voy a explicar en ambos lados. A nivel de equipos usamos principalmente dos prácticas, agile framework, métodos, como lo quieras llamar, una es Scrum y otra es Kanban. Y a nivel organizacional usamos el modelo de Spotify, para la estructura de la organización y los roles y todo eso.

¿Por qué seleccionaron dicha metodología?

En realidad las casuísticas en las cuales vamos a usar Scrum o Kanban varían mucho del servicio que vamos a brindar. Si lo que buscamos es generar una entrega continua, eficiente, o sea entregarlo en poco tiempo y además que la calidad de la entrega sea la más alta posible, teniendo en cuenta que tenemos muy poquito tiempo para entregar algo, entonces contamos con muy poquito tiempo para entregar algo, usualmente la calidad está en juego, entonces la intención es que incluso entregando un poco tiempo se entregue muy bien; cuando tenemos ese escenario usamos el método Kanban. Ahora, Scrum lo usamos en el escenario en el cual tenemos que ponernos mucho más creativos, tenemos que crear un producto que solucione un problema de negocio del cliente, pero que en realidad tiene muchas más, tiene mucha más incertidumbre que certeza. Entonces, cuando tenemos que crear algo de en interacciones, ir probando, ir validando ciertas hipótesis es que usamos scrum en ambas. Esas son las casuísticas en las que somos ambos ambas metodologías.

¿Qué principales problemas de la empresa esperaban solucionar al implementar metodologías ágiles que las metodologías tradicionales no podían solucionar?

Claro. Sí, yo lo separaría en realidad en dos, dos grandes problemáticas, bueno, 3 grandes problemáticas queríamos solucionar. La primera es la calidad, sucede que, cuando tenemos que hacer entregas en muy corto tiempo, como te lo mencioné hace muy poco, la calidad suele ponerse en juego, eso es por la premura de entregar en poco tiempo, de entregar muy rápido entonces uno de los principales problemas que queríamos solucionar era la calidad total en nuestros servicios; el segundo problema que queríamos solucionar está relacionado con la capacidad que tenemos para entregar en ese corto tiempo, que, es lo que es justamente el tiempo corto que necesitamos para salir, o sea para dar el "go" o de salir a producción y aprender. Justamente la agilidad va de entregar algo muy pequeño y de manera iterativa y también aprender, si no aprendemos no tendría mucho sentido. Entonces el "time to market" o el "lead time" o tiempo de entrega es más fácil de entender así, no era tan pequeño como nosotros necesitábamos que fuese, pues entonces las metodologías ágiles nos ayudaron a generar esas interacciones más cortas. Y el tercer problema que queremos solucionar era que en un entorno cambiante en un entorno incierto muy volátil como el en el que se enfrentan nuestros clientes, pues ellos también suelen cambiar constantemente sus requerimientos y sobre todo sus necesidades, que vienen forma de negocio. Entonces al no ser una organización ágil, al no usar metodologías ágiles, no será muy difícil entender a priori su necesidad, entender su problema de negocio, entonces la problemática que queríamos solucionar era la insatisfacción del cliente por no ser capaces de entender su problema al ritmo que ellos tenían. Entonces se

puede resumir, los 3 problemas, queríamos solucionar era la satisfacción del cliente por entendimiento de su negocio, la capacidad de poder entregar en menos tiempo y poder aprender y la necesidad o la problemática de la calidad.

¿Qué otras metodologías ágiles se evaluaron?

Evaluamos también usar “extreme programming”, ya, esta es una metodología ágil, un poco viejuna, incluso más antigua que Kanban y Scrum, pero sucede que nuestro giro de negocio no es la construcción de software perfecto. Si bien es cierto que realizamos desarrollo de software, nuestro giro de negocio, está más relacionado puesta al ecommerce, al brout, digital marketing, entonces no hacía tanto match con lo que queríamos nosotros pues, o con lo con lo que nosotros tenemos como giro de negocio.

¿Qué retos o expectativas se plantearon al implementar metodologías ágiles?

Bueno, las expectativas que generamos están muy relacionados los temas de adopción y los retos también. ¿Por qué? Porque en realidad son nuevas formas de trabajo, o sea, la expectativa era desplegar estas nuevas formas de trabajo para toda la organización al mismo tiempo y que todos sean capaces de implementar, adoptar estas prácticas. El reto posterior a la expectativa que nosotros podemos notar es que no era tan sencillo que la gente adopte estas nuevas herramientas, las nuevas prácticas, los eventos, dailys, las plantas. O sea, no es no, no estaban acostumbrados a hacerlo. No estaba acostumbrado a hacer un tablero Kanban, entonces ese fue un gran reto. La expectative era desplegarlo en toda la organización en que lo adopten en corto tiempo y el reto es que los colaboren, los colaboradores lo adopten fue más difícil de lo que creía.

¿Qué principales desafíos sabían que enfrentarían?

Ya eran varios desafíos. Ya este el primer desafío claramente está relacionado con tenderle la idea de la transformación al CEO, al gerente general, que seguramente le ha escrito Carlos Rodriguez, Fernando Salazar, director de operaciones. O sea, una receta está muy muy ligada, el patrocinio. El segundo reto está ligado a que los clientes interioricen el hecho de que estamos trabajando de una forma diferente y por ende tenemos que relacionarnos diferente con ello. Y el tercer gran reto, en realidad era el reto tecnológico, porque teníamos que implementar nuevas herramientas nuevos softwares que soporten la transformación, que soporten los nuevos procesos que vamos a implementar los procesos ágiles Y no es tan sencillo ni siquiera elegir la herramienta adecuada porque claro, tienes pros y contras, tienes herramientas muy buenas, pero que son muy caras y tienes herramientas que bueno, no son tan buenas, tienes que adaptarlas, Las meterle cositas son un poco más baratos, pero significa más tiempo para implementarlas entonces los 3 retos fueron esos el reto del patrocinio, la comunicación asertiva con el cliente para explicarle que una forma de trabajo y la tecnología como tal.

¿Qué desafíos nuevos se enfrentaron?

Desafíos que no teníamos tan mapeados que en realidad hoy por hoy son un gran reto, no. El primero es el tema de los las competencias de los facilitadores y a esto quiero, voy a voy a ser muy, muy preciso con esta respuesta. Mi rol es de ahí el coach es un poco más estratégico y miro la organización muy desde arriba, pero hay personas o sea los scrum Masters, los agile facilitators, esas personas que están en el día a día con los equipos, con la operativa. Sucede que nosotros apostamos por ciertos colaboradores que veíamos que tenían ciertas competencias, que habían sido project managers, que le gustaba mucho la agilidad

y se convirtieron a este rol, o sea eres project manager te conviertes en este scrum master, te capacitamos y luego despliegas con tu rol. El tema es que no habíamos mapeado que la curva de aprendizaje para algunos colaboradores iba a ser muy grande. O sea, creíamos que estas personas iban a ser capaces de adoptar su nuevo rol en 3 meses y en realidad fue en 6 meses, ¿Y eso en qué se tradujo? Pues se tradujo en qué claro, si mi rol era un poco más estratégico, tenía que bajar a la operative, para poder soportar este gran master de que todavía no tiene las competencias, porque es nuevo y descuidar la parte estratégica, no. Entonces creo yo que el principal reto que no mapeamos que apareció en el camino, era la curva de aprendizaje de estos nuevos roles.

¿Qué objetivos a corto, mediano o largo plazo se plantearon?

Vamos desde largo plazo hasta corto plazo. El objetivo a largo plazo estaba relacionado directamente a la visión que tenemos como compañía, ya. No sé si te lo mencionó José Ignacio, pero. La visión de la compañía, ser la consultora digital independiente más innovador en toda la región. Parece algo muy simple decir, pero es algo muy complejo de alcanzar nuestro objetivo a largo plazo es que la agilidad brinda las competencias a la organización que le permita finalmente posicionarse de esa manera, un reto gigante, un reto grandísimo que seguramente son 7 años de chamba, a mediano plazo, el objetivo ya está más relacionado con la forma en cómo alcanzamos los objetivos estratégicos anuales. O sea, la idea es que más o menos, ya el segundo año de la transformación, seamos capaces de alcanzar los objetivos estratégicos de una manera mucho más efectiva y esto se traduce también en poder retarnos en nuestros objetivos estratégicos. O sea, si antes teníamos como reto vender 18 millones de soles en servicios, pues ahora como tenemos nuevas competencias ir por más no 22 millones de soles. Si antes

teníamos el objetivo de tener un 23% de Market share de en este servicio, en específico en donde nosotros somos expertos, pues vamos por más, que no sea un 3%, sino que sea 30% porque la agilidad te brinda ciertas competencias, ciertos caminos, ciertas formas que te permiten, puedes alcanzar tus objetivos de la manera más efectiva. Eso era, eso era lo que queríamos a mediano plazo. Y lo que queríamos a corto plazo está muy relacionado a las grandes urgencias que teníamos en ese momento, a corto plazo lo que necesitábamos era mejorar la calidad de los servicios, entregar en menos tiempo. Luego lo demás, pues ya se ve con agilidad escalada que seguramente tu veras allí en su tesis un poco agilidad escalada agilidad ejecutiva y toda esa vaina. Pero a corto plazo, lo que queríamos era mejorar la calidad y entregar en menos tiempo. Esos eran los 3 objetivos que teníamos.

¿Y actualmente cómo va el pobre el progreso de tales objetivos?

En realidad diría que estamos en líneas hacia los objetivos, pero se nos está haciendo un poco difícil alcanzarlo en tiempo, por ejemplo, si queríamos tener resultados por la implementación de estos métodos ágiles en 6 meses lo alcanzamos pues en 9 meses. Entonces yo te diría que sí nos está dando resultados positivos sobre todo si son tangibles y lo podemos palpar. Pero, no se están consiguiendo en el tiempo que nosotros esperábamos. Nos está tomando un poco más de esfuerzo en poder alcanzarlo.

¿De qué herramientas se apoyan para el uso de la metodología ágil implementado?

Mira, nosotros pasamos por varias herramientas propio de lo que yo te comentaba al principio que la tecnología es un gran reto, comenzamos usando una

herramienta que se llamaba TeamWork, ya, el cual no nos permitía de cierta forma adaptaron a ciertos procesos y ciertas prácticas ágiles y cambiamos otra herramienta que se llamaba ClickUp. ClickUp en realidad si no has dado a esa flexibilidad, esa apertura para esas prácticas y procesos preparados, pero apareció un nuevo reto que era medir las competencias que adquiríamos y ClickUp no nos permitía sacar métricas de manera nativa y ahí fue cuando mudamos a una tercera herramienta que se llama BusinessMap, bueno, actualmente trabajamos con BusinessMap, tiene las características de ClickUp que soportan los procesos y prácticas ágiles y además te brindan las métricas. Entonces, actualmente trabajamos con algo importante, usamos otras herramientas también, ya, por ejemplo, usamos una herramienta que se llama Perdoo, que es como como suena, pero al final con doble okey, que nos sirve para traquear los OKRs. Seguramente por ahí no hablado de OKR, pero OQR también es algo que usamos mucho, está relacionado mucho las prácticas ágiles. Y también usamos las herramientas de colaboración, solíamos usar mural, se llama mural, seguramente lo has visto, pero ahora usamos miro porque se conecta muy bien con herramientas de Google como Google Sheets. Con mi Google Docs y usamos full Google dentro de Attach y esa herramienta como que usamos mucho para la implementación.

¿Y cómo ven el futuro la continuación de el del uso de la metodología ágil seleccionada?

En realidad, yo lo que veo es una mayor madurez en Kanban y un uso poco menor de Scrum, esa data es súper importante para tu investigación, ya, comenzamos haciendo más Scrum que Kanban, y hoy nos damos cuenta que en realidad. Necesitamos usar más Kanban que Scrum, entonces, la adopción de nuevas prácticas ha sido fundamental, también eso también está chévere para tu

investigación. Es muy difícil usar Scrum, si es que antes usamos un proceso de descubrimiento Discovery como dicen design thinking, como design spring, que son otros métodos metodologías también ágiles. Y eso también te puede servir, ósea, estamos explorando también el uso de esos esas. Metodologías, y no comenzó como parte de la transformación, pero ha ido tomando mucha fuerza que es el uso del framework o el método OKR. Ok, estamos usando mucho los OKRs, ya hemos implementado OKRs en toda la organización, entonces eso también.

Entrevista 3

Tema	Implementación de metodologías ágiles en el Área de Gestión de Talento, enfocado en la contratación de personal
Empresa	Attach
Entrevistado	José Ignacio Flores
Cargo	Jefe del área de Talento y Cultura

Carta de consentimiento informado

Estimado José Ignacio Flores.

Mi nombre es Brenda Melanie Delgadillo Santaromita, soy estudiante de Escuela de Negocios, en el Instituto San Ignacio de la Oyola, estoy realizando un estudio sobre "Análisis del impacto de la implementación de metodologías ágiles en el área de gestión de talento en una consultora de Lima".

Usted ha sido invitado a participar en el estudio; el propósito de este documento es informarle sobre la investigación. Siéntase con libertad para preguntar sobre cualquier aspecto que le ayude a aclarar sus dudas al respecto.

La entrevista se realizará de manera virtual mediante Google Meet, ésta tiene una duración aproximada de 45 minutos y será grabada y almacenada en la computadora del investigador mientras dure la investigación, luego será eliminada. Estas grabaciones no serán difundidas ni compartidas por ningún medio.

En este sentido, ¿usted está acepta participar de esta entrevista?

Acepto ✓



Lima 28 de mayo de 2024

Investigadora: Brenda Melanie Delgadillo Santaromita

Correo: melaniebrendads@gmail.com

¿Cuáles son las funciones del área?: Por ejemplo: reclutamiento, administración de personal, gestión del desempeño, etc.

Claro, mira desde la parte de talento y cultura, como en realidad nosotros lo llamamos en Attach, tenemos la parte o el frente, mejor dicho, de administración de personal, tenemos la parte de reclutamiento y selección del personal, el onboarding, también lo que es clima y cultura, formación y desarrollo y justamente gestión del desempeño. Esas son todos los frentes que nosotros tenemos.

¿Cuáles son las funciones del área enfocado en la parte de contratación de personal?

Para la parte de la contratación de personal, vale. Principalmente es hacer toda la gestión que está relacionada directamente a lo que es planilla, los pagos del personal, la creación de la cuenta de haberes, pago de horas extras, también descuentos que en algunos casos puedan llegar a aplicar. Y eso a groso modo.

¿Cómo era el proceso de contratación de personal antes de la implementación metodologías ágiles?

Ahí yo te voy a contar un poquito cómo es en realidad el proceso abordando la realidad; el tema de las metodologías ágiles está basado en qué tanto la compañía es capaz de adaptarse a entornos un poco complicados, complejos, etcétera.

Basado en eso, en realidad, la gran mayoría de compañías, incluyendo la nuestra, suele tener un proceso de varios años en lo que es la transformación ágil, y lo que busca es una transformación digital. Las áreas de Administración y de Recursos Humanos, si te soy muy honesto y muy transparente, te digo algo que va

más allá de la teoría y va más allá de la práctica, las áreas de Administración y Recursos Humanos no suelen estar muy impactadas por las metodologías ágiles, ¿por qué? porque normalmente cuando llega el tema de las metodologías ágiles a las compañías siempre tienen el foco en la parte de operaciones, sin embargo, el hecho de que la compañía adopte una metodología ágil o un “agile mindset”, como se dice, nos obliga a todos a poder estar mucho más abiertos, a ser más flexibles, a priorizar la gestión entre compañeros antes que flujogramas muy estrictos y muy rígidos.

Entonces, respondiendo a tu pregunta, cómo era el área de administración de personal y gestión de talento antes de la implementación de metodologías ágiles, era más rígido, definitivamente era más rígido, no había tanta apertura, no se permitían algunas acciones que facilitaban hacer los procesos de forma más veloz. Había como mayor resistencia al cambio, eso es lo que yo te puedo decir, que eso sí, de todas maneras impactó porque, nos cayó a todos.

¿Cómo es el proceso de contratación de personal después de la implementación metodologías ágiles?

Hubo definitivamente mayor apertura, al entender que los procesos de contratación necesariamente tienen que mantener una línea ordenada porque, claramente estamos hablando de dinero y obviamente hay que tener sumo cuidado con eso. Sí, dentro de la parte de la gestión interna se permitieron mayores cambios que facilitaron al personal del área de Administración poder hacer los procesos mucho más sencillos, autónomos y más prácticos. Yo creo que eso es lo que cambió; la autonomía, la flexibilidad y la adaptación en los procesos, que finalmente son características que busca el tema de la agilidad.

¿Qué problemas específicos en el proceso de contratación de personal esperaban solucionar al implementar las metodologías ágiles?

Entonces te estoy contando conforme a la información que yo he podido recopilar. Yo no estaba de repente en el año 2001 todavía en la compañía; pero, lo que yo tengo entendido es lo siguiente: que primero había un tema de comunicación que no muy fluida. Pero, lo que se buscaba con el tema de la implementación de las metodologías ágiles era que justamente que estas barreras, estas resistencias o estas murallas, por así decirlo, pues se vengan abajo. Y que se puede hacer un trabajo más en conjunto, que no se trabajen en silos, como se dice, no de forma como muy aislada. Los problemas que había eran por rigidez de comunicación y de reprocesos. Entonces parte de lo que se resolvió con el mindset ágil que llegó la compañía fue eso que te estoy comentando.

¿De qué herramientas se apoyaron en el uso de metodologías ágiles enfocado en la contratación de personal?

Nosotros hemos utilizado diferentes herramientas, empezamos por TeamWork, luego pasamos a usar ClickUp y ahorita estamos usando BusinessMap. Sin embargo, las herramientas que más hemos utilizado en su momento (en este proceso de cambio administración) fue la parte de TeamWork. Hicimos una implementación de un ERP, digamos que no es que esté directamente relacionado a un tema de metodologías ágiles, pero sí a un reordenamiento de los procesos de la parte contable.

¿El área de Gestión de Talento experimentó los mismos desafíos que la empresa en la implementación de las metodologías ágiles? ¿Tuvieron otros desafíos?

Nuestro desafío fue acompañar y ser un driver de esta metodología y este mindset, de hecho, es un reto que nosotros tenemos hasta el día de hoy, porque pasa mucho que cuando uno hace una implementación de metodologías ágiles en la compañía. Como te decía al inicio, uno dice “bueno, vamos con operaciones, vamos a darle, vamos a poner todas las fichas en operaciones”. Pero, hay un proceso que es muy importante y yo lo llevé de hecho, hace poco, en un curso de Talent Management y Transformación que habla de la transformación cultural, que es el acompañamiento que tú tienes que hacer a toda la compañía en este proceso de adopción de la agilidad, entonces, nuestro reto ha sido poder acompañar a través de comunicaciones internas, realización de eventos, generar espacios para que la compañía pueda entender la importancia de poder trabajar bajo estas metodologías. Hasta el momento nuestro rol ha sido más de acompañamiento, sin embargo, desde que yo asumí ya un poco el área, me he preocupado de que podamos utilizar las herramientas, de que podamos hacer cada vez más autónomos, que debemos mantener los sprint reviews, hacer los plannings; así que, se va un poco de ese lado.

¿La autonomía es un poco más difícil en cada Team Member.?

Sí, es autónomo, porque, si es que nos basamos en una escala de madurez de Kanban, donde hay nivel 1, nivel dos, nivel 3, cuatro, etcétera; de hecho, si analizamos el mercado peruano, la mayoría de empresas, estoy hablando de la gran mayoría, no llegan ni al nivel 1 ni al nivel dos, o sea, probablemente las más grandes como el BCP, Pacífico está en un nivel dos de madurez. Pero poder generar un nivel de verdadera autonomía, de que no necesito, por más que suena un poco feo, por más que no necesito de mi jefe para poder hacer las cosas, sino

que yo haya generado una autonomía que soy capaz de poder autogestionarme. Esa es la parte complicada.

¿Cómo fue la adaptación al cambio en el área?

Hubo claramente resistencia porque, digamos que no todo el mundo estaba acostumbrado, por ejemplo, el tema de las herramientas que nosotros utilizamos para poder gestionar mejor nuestros tiempos, que son las herramientas que te venía comentando, el ClickUp, el TeamWork, el BusinessMap, a veces el registro de horas para generar eficiencia en cuanto a tiempos, no todo el mundo lo toma bien, porque a veces lo pueden sentir como que les estamos monitoreando las horas, o qué es lo que hacen que no debería de ser así. Pero sí, claramente, hubo resistencia, pero creo que un poco con el tiempo ya han ido adaptándose mejor a eso.

¿Y cómo ha impactado la implementación de las metodologías ágiles en el área de gestión de talento, específicamente enfocado en la contratación de personal? Los costos, los personales contratados.

Mira en realidad directamente en la parte de contratación de personal, lo que ha permitido, como te digo, es una mejor comunicación y una mayor autonomía del área. Si es que te digo de que ha impactado mucho más allá de eso, estaría mintiendo y es más creo que no te hablo solo para Attach, te hablo por muchas empresas en el Perú, en donde las metodologías ágiles y el mindset agile no llegan a áreas de talento porque la verdad es que tienes que tener mucho presupuesto para poder implementar esto, también áreas no operativas, entonces yo creo que ha sido lo que lo que te decía hace unos momentos, y ahora sí me hablas de contratación de personal, ahí se ha impactado definitivamente porque ya estamos

hablando de tiempos de reclutamiento y en el reclutamiento que son procesos, por ejemplo, de los que yo estoy a cargo y he generado muchas mejoras en los tiempos de contratación. Y los costos en realidad, se mantienen, siguen siendo los mismos, pero obviamente serán en tiempos muchos mejores.

¿Y también ha mejorado en la calidad del personal y más o menos me podría decir cuál, cuánto ha sido el costo cuando se ha implementado las metodologías ágiles?

Eh. Los costos normalmente es lo que el costo de una persona, pues suele ser suele ser su remuneración bruta mensual. Su RBM por 1.5 que es lo que te incluye el tema de la EPS, el Seguro, salud, vida ley ese es más o menos el monto que cuesta la contratación del personal. Disminución en cuanto a contratación del personal. Al parecer no es que se haya dado, pero sí se ha ahorrado en reprocesos porque entenderás que cuando tú contratas a una persona bajo una metodología tradicional o que suele poder tomarte más tiempo, a veces no es la persona ideal y tienes que hacer otra contratación, entonces esa contratación que por darte un número cualquiera que costó 3000 soles, te cuesta 6000 porque tienes que volver a buscar a la misma persona, tienes que volver a invertir en tus herramientas, tienes que volver a invertir en horas hombres y obviamente se hace más complicado.

¿Y ahora cuánto tiempo les toma en contratar personal, por ejemplo, en buscar algún personal y contratar y que sean duraderos?

El mercado es muy competitivo, nos propusimos la meta el año pasado de llegar a contratar personal en 14 días y lo alcanzamos a final de año. Iniciando el año con 25 días, redujimos 10 días y fue gracias a eso, la autonomía, la capacidad de adaptarnos a los entornos con el que nos encontremos, a la comunicación

constante, a medir más eficientemente en nuestros tiempos. Porque a veces uno se guía por el libro y el libro te dice que tantos días te cuesta reclutar, tantos días te cuesta hacer “hunting”, pero si es que haces ese uso de tiempo mucho más eficiente y generas valor en cada uno de los procesos de selección vas a darte cuenta que avanzas más rápido no solamente a la interna, sino para tus clientes, tus clientes en este caso interno.