



Percepciones en torno a la implementación de metodologías ágiles en prácticas de gestión humana y su influencia en el bienestar laboral de empleados de diferentes organizaciones de la ciudad de Medellín.

Edwin Adrián Lopera Hernández

Trabajo de grado para optar al título de magíster en Gestión Humana otorgado por la Universidad de Antioquia

Asesora: Bibiana Marcela Gómez Granada.
Magíster en educación y desarrollo humano

Coasesor: Carlos Mario Henao Galeano
Doctor en ciencias de la administración

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Gestión Humana
Medellín
2023

Cita	(Lopera Hernández, 2023)
Referencia	Lopera Hernández, E. A., (2023). <i>Percepciones en torno a la implementación de metodologías ágiles en prácticas de gestión humana y su influencia en el bienestar laboral de empleados de diferentes organizaciones de la ciudad de Medellín</i> [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia
Estilo APA 7 (2020)	



Maestría en Gestión Humana, Cohorte V.

Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR).

Centro de Investigaciones Sociales y Humanas (CISH).



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano/Director: Jair Albeiro Osorio Agudelo.

Jefe departamento: Carlos Gilberto Restrepo Ramírez.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

Con mucho cariño para tod@s quienes hacen un esfuerzo por un mundo más justo en las realidades del mundo laboral.

Agradecimientos

Gracias a mi familia, a todos mis profesores, a mis asesores, colegas, amigos, a quienes me apoyaron con sus experiencias, a quienes estuvieron atentos con todo su amor y paciencia.

Resumen

Esta investigación analiza las percepciones en torno a la implementación de metodologías ágiles (*Scrum*) en prácticas de gestión humana y su influencia en el bienestar laboral de los empleados de diferentes organizaciones de la ciudad de Medellín. El contexto en el que se plantea este estudio tiene en cuenta que actualmente los ambientes laborales han cambiado y las dinámicas del trabajo en el mundo, y en Colombia, demandan tecnologías y métodos más flexibles que permitan responder a los nuevos retos que las empresas afrontan pues, las condiciones del trabajo y sus trabajadores cambian constantemente. En virtud de ello, se identifica como el agilismo impacta en las áreas de gestión humana y en el bienestar de sus trabajadores. Se partió de una metodología cualitativa de tipo etnográfica con la cual se abordó la observación como parte del acercamiento a las experiencias de la vida laboral y a través de un análisis hermenéutico como método apropiado para la comprensión de los discursos humanos. Se halló que, las actividades scrum inciden en el bienestar laboral aumentando la autogestión, la motivación y la confianza de los equipos. Sin embargo, el exceso de flexibilidad e informalidad deben regularse a través de protocolos oficiales para evitar confusiones en la comunicación.

Palabras clave (Gestión humana, *scrum*, bienestar, metodologías ágiles, etnografía)

Introducción

La vida laboral analizada como actividad social es un fenómeno potente con la capacidad de determinar el destino de las personas, las culturas, las naciones e incluso el mundo entero, y por ello debe ser tratado como una manifestación multidimensional que incide directamente en el destino de los individuos, es decir, es un hecho social que se compone de elementos económicos, políticos, religiosos, antropológicos, históricos entre otros (Jacob, 1995), los cuales construyen la realidad humana.

Así pues, el trabajo ha generado cambios de manera significativa a lo largo de los siglos. Desde la Revolución Industrial hasta la era de la tecnología, los cambios estructurales y conceptuales, lo ha llevado a una transformación en la naturaleza de las ocupaciones laborales y en las expectativas de los trabajadores (Marx, 1979; Durkheim E. , 1973; Gorz, 2001). Esta transición del trabajo como mero sustento a ser el *modus vivendi* ha sido impulsada por varios factores socioeconómicos. Por ejemplo, la creciente competencia global y los avances tecnológicos han llevado a una mayor exigencia de resultados y productividad por parte de las

empresas. Como resultado, los trabajadores se ven presionados a dedicar más tiempo y esfuerzo a su trabajo, a menudo a expensas de su vida personal. Esta intensificación del trabajo se ha acentuado en la modernidad, creando una cultura en la que el trabajo se convierte en la principal ocupación y fuente de identidad para muchas personas (Bauman, 1998; Stiglitz, 2006).

Se tiene entonces que el *modus vivendi* de la vida laboral se ha acentuado debido a diversos factores. Así pues, la globalización ha llevado a una mayor competencia internacional y ha generado una creciente presión para obtener resultados y rendimiento. Las empresas se esfuerzan por ser más eficientes y competitivas en un mercado globalizado, lo que ha llevado a una mayor exigencia y demanda de flexibilidad y adaptabilidad por parte de los trabajadores (Standing, 2011). Este *modus vivendi* implica al mismo tiempo relaciones y un orden social, es decir, modos de organización y administración las cuales siempre involucran la idea de una estructura conformada por personas que trabajan juntas con el fin de alcanzar un objetivos y deseos específicos los cuales deben ser coordinados, directa o indirectamente, por una autoridad administradora (Chiavenato, 2002; Jones, 2007; Koontz & Weihrich, 2004).

Bajo este contexto, surgen nuevas transformaciones en el mundo laboral, pasamos de ocupaciones cuyas tareas se ejecutaban principalmente con acciones manuales rutinarias, a la digitalización, como el teletrabajo y el trabajo en casa que, en ocasiones, ha sido estimulado tanto por sus condiciones y sus posibles aportes a un mejor ajuste entre el trabajo y la vida familiar, la descongestión del tráfico urbano y la descontaminación correspondiente. Solo en los Estados Unidos, en 2017-2018, un 25% de los ocupados afirma que trabaja (parcialmente) desde su casa (Bell & Blanchflower, 2020). Sin embargo, aunque la digitalización favorece la movilidad y la flexibilidad de horarios en la actividad laboral, trae como consecuencia que tal “libertad” laboral coacciona el tener que trabajar en todas partes, y así, el puesto de trabajo se convierte en una especie de campamento permanente del que no podemos escapar (Roncal, 2021, p. 180).

Por lo tanto, el empleo y las condiciones laborales hacen parte de las dinámicas sociales centrales del bienestar y la cohesión de nuestras civilizaciones. Sin embargo, el sometimiento del empleo a las crecientes tensiones debido a los profundos cambios socioeconómicos por los cuales está pasando el mundo, cambios en la productividad, las nuevas culturas organizacionales y la adopción de estrategias administrativas que, apoyadas en las nuevas posibilidades tecnológicas, están diluyendo las normas convencionales del trabajo “típico” (Aragón & Empar, 2017, p. 11–18), generando una creciente preocupación por el futuro del

empleo y las condiciones laborales en nuestras sociedades. La automatización y la inteligencia artificial están transformando la forma en que se realizan muchas tareas y trabajos, lo que puede llevar a una reducción en la demanda de ciertos tipos de empleo y a la necesidad de que los trabajadores se adapten a nuevas habilidades y roles en el lugar de trabajo (Harari, 2015). Por otro lado, la globalización y la competencia económica están creando presiones para reducir los costos laborales y aumentar la flexibilidad en el empleo, lo que a menudo se traduce en trabajos precarios y bajos salarios. Es importante abordar estas tensiones y encontrar soluciones sostenibles para garantizar que el empleo y las condiciones laborales sigan siendo una fuente de bienestar y cohesión social en nuestras sociedades en constante evolución (Standing, 2011).

En particular, el contexto en el que se mueve la presente investigación tiene en cuenta que actualmente los ambientes laborales han cambiado y las dinámicas del trabajo en el mundo, y en Colombia, demandan tecnologías y métodos más flexibles que permitan responder a los nuevos retos que las empresas afrontan pues, las condiciones del trabajo y sus trabajadores cambian constantemente, tal como sucedió en la emergencia sanitaria mundial a causa de la Covid-19, donde se implementaron nuevas condiciones y entornos para el desarrollo de las actividades laborales, así como el teletrabajo y el trabajo en casa.

Un factor clave en la transformación de las nuevas dinámicas globales son las tecnologías de la información y comunicación - TIC`s -, estas desarrollaron formas de comunicación que conectó al mundo entero, implicando con ello un nuevo contexto socioeconómico¹ donde surgieron innovadoras formas de relaciones socioculturales, económicas, industriales, laborales etc., lo cual implicó cambios en procesos de gestión humana, tales como en la selección y reclutamiento, capacitación y desarrollo, comunicación interna y colaboración, gestión del desempeño, teletrabajo, trabajo en casa, flexibilidad laboral, entre otras (Laudon & Laudon, 2012).

Particularmente, en la comunicación interna y colaboración, las TIC han facilitado estas dinámicas entre los miembros de una organización, incluso cuando están geográficamente dispersos. El uso de correos electrónicos, herramientas de mensajería instantánea, intranets y

¹ Para empresas que ingresan a mercados internacionales, la globalización se constituye el espacio que fija condiciones y las compromete a insertasen a un contexto donde los cambios son inminentes. Una vez la empresa se torna global, desarrollará estrategias para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado, posicionar marcas, minimizar costos, crear alianzas, entre otras. Así, El desarrollo de nuevas capacidades llevan a la empresa a comprometer mayores recursos, tanto financieros como humanos, con el objetivo de alcanzar adecuados niveles de adaptación y de competitividad (Doria, 2010).

plataformas de colaboración en línea ha mejorado la eficiencia y la rapidez de las comunicaciones internas. Además, las videoconferencias y las reuniones virtuales han reducido la necesidad de desplazamientos y han fomentado la colaboración en equipos virtuales (Laudon & Laudon, 2012).

Otra práctica actualmente implementada en las áreas de recursos humanos es en el proceso de selección de personal que, aunque se siguen practicando métodos tradicionales como anuncios y evaluar candidatos directamente en sus oficinas, la tendencia de rápido crecimiento son las contrataciones por medio de las plataformas virtuales (Ranasinghe & Sangaradeniya, 2021), trayendo como consecuencia no solo agilidad en el proceso específico sino también una modificación en el relacionamiento con el otro.

Así que, el cambio no da espera, las empresas necesitan flexibilidad y capacidad de adaptación a las actuales exigencias laborales para asegurar su permanencia en los mercados. Bajo estas características surgen empresas que ya no necesitan de espacios tradicionales para crear, operar o gestionar a las personas y en cambio, sí requieren de nuevos métodos de trabajo, recursos humanos y una cultura organizacional que se adapte a las modernas condiciones del mercado laboral.

Para estas nuevas dinámicas en las relaciones laborales, las metodologías ágiles entran a proponer un marco de acciones que buscan darle capacidad de adaptación a las organizaciones y hacerlas no solamente más ágiles y eficientes para los clientes sino también, más humana para todos los implicados en el trabajo (Lapicki & Terlato, 2021; Rodríguez & Dorado, 2015).

Una investigación realizada en Colombia por Acosta y Muñoz en 2020 analizó equipos Scrum que trabajaban de forma remota. El estudio reveló que los procesos de trabajo ágil, junto con los criterios establecidos de los proyectos, muestran una prevalencia del trabajo virtual en casi todos los aspectos de las organizaciones, ya sea en entornos virtuales o presenciales. Esto se debe a que el enfoque de Scrum permite que cualquier persona colabore, trabaje e interactúe con los demás a través de diversos sistemas de comunicación.

Así mismo, dicha investigación concluye que al igual que en el trabajo presencial, los equipos ágiles siguen manteniendo sus niveles de eficiencia, reportando entregables de manera rápida y clara sin estar presentes en un lugar de trabajo físico prestado por la empresa. Sin

embargo, poner en práctica la modalidad de teletrabajo bajo las metodologías ágiles, requiere una constante gestión de cambio, que implica acondicionamientos tecnológicos y ambientales, además de una adecuada preparación para habituarse a nuevas rutinas que garanticen la eficiencia y el flujo del trabajo, lo cual involucra una comunicación remota efectiva, autogestión y responsabilidad individual, adopción de herramientas tecnológicas, establecimiento de hábitos y límites claros, y una cultura de retroalimentación y aprendizaje continuo (López, Colomo, & García, 2011).

Específicamente este trabajo se centra en la metodología ágil *scrum* la cual es, un flujo de trabajo que, aunque surgió inicialmente en la industria del software también se adaptó para el desarrollo de proyectos y otras actividades de gestión humana. Dentro de todas las metodologías ágiles propuestas por el agilismo, el método *scrum*, según Pfeiffer *et al.*, (2019), propone una serie de reglas y protocolos que fomentan la autoorganización basada en equipos más enfocados en el contenido del trabajo, desarrollando el potencial de crear espacios que mitigan el estrés, aumentando así el bienestar percibido y la motivación de los empleados (Pfeiffer, Sauer, & Ritter, 2019).

No obstante, aunque *scrum* es un marco de trabajo que no aplica a todos los entornos laborales, se podrían obtener diversos elementos funcionales que son útiles, requeriría que las áreas de gestión humana hagan que las personas sean los actores fundamentales, pues estos son el principal factor de éxito de una organización y si se quiere que la agilidad funcione sin ir en detrimento de la ética, la rigurosidad y los ambientes de respeto, entonces es importante desarrollar confianza en todos los integrantes de los equipos y saber que cada uno hará su parte del trabajo a tiempo y de forma adecuada (Ranasinghe & Sangaradeniya, 2021). Así que la finalidad de *scrum* es que el equipo trabaje en común, se establezcan acciones colaborativas y conexiones de empatía entre sus individuos, complementándose entre ellos para que el trabajo aumente en creatividad, comunicación, transparencia y respeto por la singularidad de los trabajadores (Acosta & Muñoz, 2020).

Sin embargo, aunque las metodologías ágiles vienen siendo ampliamente adoptadas y valoradas en el ámbito empresarial, también han recibido críticas y desafíos importantes, especialmente la falta de estructura y planificación. Esto invita a reflexionar sobre el equilibrio entre la flexibilidad y la necesidad de una dirección clara en los proyectos. Si bien la adaptabilidad y la capacidad de respuesta rápida al cambio son aspectos valiosos de las metodologías ágiles, es crucial reconocer que la ausencia total de planificación y estructura

puede conducir a problemas en la gestión del proyecto. En este sentido, es fundamental encontrar un punto de equilibrio que permita aprovechar los beneficios de la agilidad sin descuidar la necesidad de una visión estratégica y una planificación adecuada. La clave radica en comprender que la planificación no debe ser un proceso rígido y estático, sino más bien un marco que guíe el desarrollo del proyecto, permitiendo ajustes y adaptaciones en función de los cambios y las necesidades emergentes. Esta crítica nos lleva a reconocer la importancia de encontrar el balance adecuado entre la flexibilidad y la estructura, aprovechando las fortalezas de las metodologías ágiles mientras se asegura una dirección clara y una gestión efectiva del proyecto (Dybå & Dingsøy, 2008).

Otra crítica frecuente a las metodologías ágiles, de acuerdo con la literatura consultada, radica en su dificultad para ser implementadas en entornos altamente regulados y controlados, pues, es importante reconocer que si bien la agilidad puede no ser la solución adecuada en todos los contextos, existen oportunidades para combinar enfoques ágiles con prácticas que garanticen el cumplimiento normativo y la calidad en estos entornos, buscando un equilibrio que permita aprovechar los beneficios de la agilidad sin comprometer la integridad y la seguridad requeridas. Esto nos lleva a considerar la importancia de adaptar y evolucionar las metodologías ágiles para abordar los desafíos específicos de cada industria, permitiendo su adopción en entornos altamente regulados y garantizando la confianza y la calidad en el proceso (Fitzgerald, Stol, O'Sullivan, & O'Brien, 2013).

Por otra parte, de acuerdo con la investigación publicada en el marco institucional de *MacKinsey & Company* (2015), basada en más de dos millones de encuestados y más de 1000 empresas, encontró que las organizaciones adaptadas a métodos ágiles alcanzan un 70% más de probabilidad de estar en el primer cuartil de salud organizacional, mejores indicadores de desempeño a largo plazo, mayor foco en el cliente, tiempos más rápido de respuesta a los cambios del mercado, mayor crecimiento de ingresos, menores costos y una fuerza laboral más comprometida (Bazigos *et al.*, 2015). Aspectos que favorecen el despliegue de potencialidades de los trabajadores, potencia el tiempo libre para su beneficio propio, entre otros aspectos.

Siguiendo la línea sobre el bienestar de los trabajadores, según la investigación realizada por Pfeiffer *et al.*, 2019, indicaron que después de la introducción del método Scrum la cantidad de tiempo extra de trabajo disminuyó, lo que permitió a los desarrolladores trabajar a un ritmo más sostenible, sin embargo, dado que los métodos ágiles se propusieron acelerar los procesos

y necesidades de los requisitos, los equipos de desarrollo a menudo tienen que decidir entre producir una calidad inferior o intensificar su índice de estrés individual.

Ranasinghe & Sangaradeniya (2021), concluyeron que la gestión humana ágil, se ve beneficiada porque obtiene mayor colaboración, ciclos de trabajo más cortos y más enfoque en la cooperación del grupo. Bajo esta perspectiva, los equipos trabajarían juntos para diseñar, desarrollar y entregar iniciativas, en lugar de que cada empleado trabaje de forma independiente de acuerdo con las directrices dadas por los superiores, lo que con lleva a que se facilite lograr las metas y objetivos en las relaciones organizacionales.

Otra investigación en el marco nacional colombiano (2019), la cual abordó la gestión humana a partir de las principales metodologías ágiles existentes, evaluó su aplicación en contraste con la realidad y su efecto en el clima, estrategia y desempeño organizacional. Encontró que, es necesario que el empleo de los recursos humanos se adapte a la especificidad del modelo metodológico implementado teniendo en cuenta la dinámica del personal, la cultura organizacional y entender las particularidades de cada uno de sus colaboradores para evaluar opciones, acompañamiento y necesidades concretas. La investigación concluye que la práctica de gestión humana se maneja de una forma diferente a la declarada en las metodologías y depende de las particularidades de cada colectivo (Agudelo, 2019).

De modo que, ha cobrado importancia la necesidad de una constante revisión sobre las formas de administración y la gestión humana bajo estos métodos de trabajo, pues han aparecido estas tendencias que han llevado a las organizaciones a reconsiderar sus aplicaciones en contextos donde apenas inician.

En consecuencia, esta investigación se constituyó en una oportunidad para analizar percepciones en torno a la implementación de metodologías ágiles en prácticas de gestión humana, además de comprender su influencia en el bienestar laboral. De igual forma, se aprovechó la coyuntura del momento para explorar, al menos teóricamente, como reducir algunas de las formas de malestar asociadas con el trabajo en marcos ágiles y aumentar el bienestar de los individuos en el trabajo.

Para la consecución de este trabajo, se efectuó en primer lugar, una caracterización de las percepciones por parte de expertos con relación a la implementación de metodologías ágiles en prácticas de gestión humana en organizaciones ágiles. Segundo, se Identificó cómo influye la

aplicación del método *scrum* en términos de favorecer u obstaculizar el bienestar laboral y el tercero, se tuvo cuidado en comprender los efectos que genera la implementación de *scrum* en el bienestar laboral de los equipos ágiles de gestión humana.

Finalmente, se tiene como objeto de estudio un método ágil de trabajo, las personas que lo ejercen, un marco de reglas y protocolos enfocados en el trabajo colaborativo autoorganizado y autogestionado, inicialmente creados para empresas de desarrollo de software y en la actualidad adaptados a las áreas de gestión humana. Bajo esta dinámica laboral, se analizaron las percepciones en torno a la implementación de metodologías ágiles (*scrum*) y su influencia sobre el bienestar laboral, teniendo en cuenta que el concepto de bienestar está pensado en la presente investigación como “un proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de las personas” (Subdirección de recursos humanos del sector educativo, 2009, p. 1).

Marco teórico

Metodologías ágiles -MA-

Las metodologías ágiles inician a mediados de la década de los 80 con las contribuciones de Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka, ambos japoneses, quienes definieron como objetivo desarrollar productos flexibles e incluyentes donde los equipos de desarrollo trabajaran sincronizados para lograr una meta común (Takeuchi & Nonaka, 1986). No obstante, dichas metodologías se venían gestando con las contribuciones de varios autores y expertos en el campo del desarrollo de software tales como, Royce, el cual no se le atribuye directamente la creación de las metodologías ágiles, en su artículo "Managing the Development of Large Software Systems" (1970) introdujo el modelo en cascada, que posteriormente fue cuestionado y llevó al surgimiento de enfoques más ágiles (Royce, 1970). Y posteriormente, Bohem (1980), quien desarrolló el modelo de desarrollo incremental y evolutivo, conocido como "Spiral Model". Este modelo enfatizaba la adaptabilidad y la retroalimentación continua, sentando las bases para los enfoques ágiles posteriores (Boehm, 1986).

Mas tarde, Ken Schwaber y Jeff Sutherland (Sutherland, 2014), presentaron el concepto de *scrum* y su aplicación al desarrollo de software durante una presentación en la Conferencia internacional sobre programación, lenguajes y aplicaciones orientadas a objetos en 1995, Texas.

A partir de entonces, los expertos y autores de scrum han continuado optimizando dicha metodología buscando resolver los obstáculos que surgían en el manejo de recursos técnicos y humanos en los proyectos de desarrollo en productos de software. Fue en un momento de crisis para esta industria, pues los desarrollos de los proyectos excedían los presupuestos y/o no se entregaban dentro de los límites establecidos. Para superar esta situación, se implementaron medidas de control de actividades y tiempos, se aplicaron nuevas herramientas de inspección, optimizaron la gestión de recursos humanos y se mejoró la comunicación y coordinación entre los equipos de trabajo. Asimismo, se fomentó la innovación y la creatividad en la búsqueda de soluciones eficaces y eficientes para los desafíos que se presentaron. Como resultado, se logró una mayor rentabilidad y competitividad en el mercado, lo que permitió recuperar la confianza de los clientes y fortalecer la posición de la empresa en la industria. (SCRUMstudy™, 2017).

El obstáculo que presentaban las metodologías tradicionales en su momento fue que en un mercado cada vez más dinámico, creciente, complejo y lleno de incertidumbres, se le dificultó a la industria del software mitigar el problema que los clientes presentaban cuando al comienzo de un proyecto no tenían claro ni definido todas las especificaciones y esto hacía que surgieran situaciones imprevistas las cuales aumentaban el uso de los recursos.

Ante la situación anterior emergen las MA como una alternativa a los procedimientos tradicionales enfocados a acortar los tiempos de desarrollo, minimizar la incertidumbre y brindar mayor satisfacción al cliente, además de ser una propuesta para gestionar los talentos específicos de las personas, dirigiéndose a equipos multifuncionales con capacidad de decisión propia en lugar de grandes jerarquías, enfocados también en mecanismos de comunicación más efectivos, en los ciclos de vida incremental, las iteraciones rápidas y la reducción de elementos excesivos. (Lapicki & Terlato, 2021; López, Colomo, & García, 2011; Ranasinghe & Sangaradeniya, 2021).

Entre los fundamentos propuestos por las MA se encontraron dos puntos clave que la diferencia de las metodologías tradicionales. a) su enfoque está más centrado en las personas que en los procesos, lo que insta a disminuir la burocracia que supone las viejas metodologías y b), proponen un marco de trabajo que se integra a través de métodos adaptativos en ambientes complejos y dinámicos en contraste con la predictibilidad que pretenden manejar los tradicionales métodos de trabajo (Ruiz, 2018; Schwaber & Sutherland, 2013). Así mismo, las MA introducen un nuevo modelo de trabajo en la que su centro es el equipo, sobre todo las personas y sus conocimientos, los cuales buscan ser útiles para crear lazos sociales de manera

que el trabajo fluya y se complemente dentro y con las capacidades de sus miembros (Ruiz, 2018, p. 17).

Actualmente existen docenas de MA, cada una de ellas desarrolladas para diferentes contextos industriales y organizacionales. Entre las más destacadas están XP o programación extrema (Beck & Andres, 2004), *kanban* (Anderson, 2010), *lean startup* (Ries, 2011), *design thinking* (Brown, 2008), FDD o desarrollo basado en funcionalidades (Palmer & Felsing, 2002), *crystal* (Cockburn, 2004), *scrum* (Schwaber & Sutherland, 2017) entre otras.

Cada una de estas metodologías tiene sus propias reglas y protocolos, no se limitan solo al desarrollo de software, se aplican también en la gestión de diferentes tipos de procesos organizacionales, de hecho, uno de los retos de las industrias es gestionar sus procesos aplicando métodos cada vez más eficientes y a la vez adaptados a las dinámicas humanas, así entonces, existen empresas que aplican estrictamente alguna de estas metodologías y otras que solo adoptan algunas prácticas dependiendo del proceso a realizar (Saldarriaga, 2008; Ruiz, 2018). Por ejemplo, en las áreas de gestión humana gracias a las nuevas tecnologías y a un mercado cada día más competitivo se han ido adaptando prácticas ágiles en el desarrollo de las tareas, tales como el tablero *kanban* que puede ser tanto virtual como físico, el cual ayuda a identificar las acciones del área, los responsables y los recursos asignados rápidamente (López, Colomo, & García, 2011; Rodríguez & Dorado, 2015). Otra práctica ágil es el desarrollo de actividades en equipos, el cual consiste en dividir el personal en grupos, permitirles desarrollar sus tareas y sus tiempos guiados por el agilismo, para finalmente estimular la concentración en actividades que podrán ser resueltas más rápido y pasar a la siguiente etapa. (Saldarriaga, 2008; Palacio, 2015).

Entre otras prácticas ágiles implementadas actualmente en diferentes empresas están, trayectorias profesionales ágiles, gestión de sucesiones, gestión ágil del rendimiento, la compensación ágil, reclutamiento ágil, entre otros (Ranasinghe & Sangaradeniya, 2021).

Algunas empresas a nivel mundial que se han ido adaptando a los marcos de trabajos ágiles y que ya son un referente de competitividad global: Google, Zara, Apple, SAP, BBVA, Spotify, Amazon, Facebook, PayPal, Ebay, BBC, Ferrari, InfoJobs, toda la industria de los videojuegos y en Colombia particularmente Bancolombia, Tuya, actualmente la empresa de telecomunicaciones Tigo esta incursionando en el tema, la industria de software, tal como Sophos Solutions y entre otras.

Scrum

En el ámbito empresarial y de la gestión de proyectos, la metodología ágil Scrum se ha convertido en una herramienta valiosa para la gestión de equipos y proyectos de manera más eficiente y efectiva. Siendo este un marco de trabajo ágil iterativo e incremental que se enfoca en la entrega continua de productos de alta calidad a través de ciclos de trabajo llamados *sprints*. (SCRUMstudy™, 2017). En este proceso, se realiza la planificación, análisis y comprobación de lo que se va a entregar al final del proceso. Este enfoque ha demostrado ser muy exitoso en la gestión de proyectos de software y, hoy en día, se aplica en áreas de gestión humana y en otros campos donde se requiere un enfoque ágil y colaborativo para lograr objetivos comunes (Schwaber & Sutherland, 2017). En este contexto, es fundamental conocer cómo funciona Scrum y cómo se puede aplicar a diferentes proyectos para lograr una mayor eficiencia y éxito en la gestión.

Entre los principios diferenciadores propuestos por *scrum* y las MA en general, consiste en su capacidad de adaptación a entornos laborales impredecibles y altamente competitivos, es decir, mientras que las metodologías tradicionales parten de ambientes predictivos definiendo un conjunto de fases secuenciales que indican una operación a realizar, Scrum se define por ser adecuado para entornos laborales con un alto nivel de incertidumbre, equipos capacitados para el trabajo autoorganizado, autónomos, en escenarios apropiados para la comunicación entre iguales, transparencia y digitalización (Palacio, 2015; Schwaber & Sutherland, 2013). Y como cualquier otro ambiente laboral implica unas reglas, exigencias, disciplina, resultados y demás protocolos que un trabajo requiere.

Así mismo, *scrum* plantea que mientras se desarrolla un proceso (proceso, producto, proyecto o investigación) se vayan modificando al mismo tiempo con los nuevos requisitos que surjan y para esto se formula un conjunto de prácticas que se basan en una estrategia de desarrollo incremental a través de iteraciones, el conocimiento tácito de las personas y un orden de participación que integra a sus miembros bajo un mismo marco de conocimientos, experiencias y cualidades que son aprovechadas al máximo para la obtención de resultados funcionales (Lapicki & Terlato, 2021; Rodríguez & Dorado, 2015).

El marco de trabajo Scrum (Palacio, 2015) está compuesto por una serie de roles, paneles de información y cuatro eventos formales:

Los roles principales: el dueño de producto, el equipo de desarrollo y el *scrum master*.

Los eventos formales: reunión de planificación de sprint, scrum diario, revisión de sprint y retrospectiva de *sprint*

Los paneles de información: lista de producto, lista de pendientes del *sprint* e incremento.

Scrum no formula soluciones específicas para cada una de las situaciones que se presentan a diario, procura ayudar a crear un marco de acciones concretas y son las personas las últimas responsables de encontrar las respuestas acertadas. En este sentido, contribuye a evidenciar todos aquellos obstáculos en las relaciones interpersonales y de productividad y, cuando un problema se detecta, se convierte en una oportunidad a la que se le puede poner solución. Para esto, scrum plantea capacitar equipos de trabajo, de modo que, a partir de las necesidades particulares de la organización, construyan su propio entorno y sus propios procesos (Ruíz, 2018), de modo que los miembros de los equipos puedan aplicar sus conocimientos tácitos y capacidades.

Así *Scrum* se integra a los procesos de gestión humana en diversas etapas del ciclo de vida del empleado. En el reclutamiento y selección, se enfoca en la formación de equipos multidisciplinarios, lo que permite identificar y evaluar candidatos que posean habilidades complementarias y capacidad de colaboración. En la contratación, promueve una mayor participación del equipo en la toma de decisiones, asegurando una mejor adaptación cultural y un mayor compromiso del nuevo empleado. En la preparación al empleo, Scrum facilita la transferencia de conocimientos y el desarrollo de habilidades, a través de la asignación de tareas específicas y la interacción constante con el equipo. En la gestión de la remuneración, fomenta la transparencia y la equidad, al enfocarse en la valoración del desempeño individual y del equipo como un todo. En la gestión del rendimiento, se promueve la retroalimentación continua, facilitando la identificación de áreas de mejora y el establecimiento de objetivos claros para el desarrollo profesional. En conjunto, Scrum contribuye a la optimización de los procesos de gestión humana, mejorando la eficiencia y la eficacia en cada una de estas etapas críticas (Lapicki & Terlato, 2021; Ranasinghe & Sangaradeniya, 2021).

Así mismo, cabe analizar que las guías de Scrum revisadas –SCRUMstudy™ (2017) y Sutherland y Schwaber (2013)– no plantean explícitamente una cultura organizacional específica. En cambio, se centran en proporcionar un marco de trabajo y una serie de prácticas

para la gestión ágil de proyectos y el desarrollo de productos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la implementación de esta metodología implica una transformación cultural dentro de la organización, ya que promueve valores y principios como la transparencia, la inspección y la adaptación, la colaboración y el enfoque en la entrega de valor, los cuales, pueden tener un impacto significativo en la cultura organizacional existente, de modo que, Scrum puede generar un cambio en la forma en que se llevan a cabo las actividades y en los valores y comportamientos que se fomentan en la organización (Schwaber & Sutherland, 2013; SCRUMstudy, 2013).

Una investigación realizada por académicos de la Universidad Carlos III de Madrid, España (2011), plantea prácticas de capital humano institucionalizadas en entornos ágiles de desarrollo dirigidos por scrum para la mejora de procesos de desarrollo de software. Una de las conclusiones del estudio es que scrum es un método de fácil aplicación, escalable y comprensible para las organizaciones. Su implementación no se condiciona al tamaño de la organización ni los recursos que esta posea. Sin embargo, puede suceder que al dar autonomía al equipo para auto gestionarse, suelen ocurrir variaciones en su aplicación, debido a la falta de experiencia de los participantes y otros factores culturales, ambientales y/o temporales (López, Colomo, & García, 2011).

Las prácticas propuestas por *Scrum* y que se pueden adaptar a las áreas de gestión humana pueden incluir, según una reciente investigación (2019) sobre la gestión humana en proyectos de organizaciones colombianas (Agudelo, 2019), las siguientes:

En la estimación de recursos: herramientas de trabajo necesario como, lista de tareas, criterio de aceptación de la historia de usuario, riesgos identificados y recomendaciones que se requieren para estimar con eficacia las tareas, reunión de planificación del sprint, asignación de roles y responsabilidades a las personas para realizar los trabajos dentro de un sprint específico. En esta reunión, los miembros del equipo utilizan la lista de tareas para calcular la duración y el nivel de dificultad de las historias de los usuarios que se deben terminar en un sprint.

Tamaño de equipos de trabajo: lo óptimo es un equipo de seis a diez miembros, en organizaciones más grandes se crean diversos equipos según las necesidades. El equipo debe ser autoorganizado desarrollando su propia distribución y estimación de las tareas durante los procesos de creación, en este proceso cada miembro es responsable de determinar qué tipo de trabajo va a realizar.

Eventos scrum

Para la inspección y adaptación *scrum* propone una serie de eventos, llamados también ceremonias, se constituyen como momentos en los que se reúnen los equipos para planificar, inspeccionar, adaptar y crear oportunidades para mejorar los procesos, las relaciones laborales, la metodología, entre otros. Se caracterizan por que están predefinidos, tienen sus propias reglas, protocolos y están regulados con tiempos específicos (Schwaber & Sutherland, 2017). Sin embargo, cada organización puede variar algunos procedimientos para ajustarse a necesidades específicas del proceso o de las personas. A decir:

- Scrum diario: reunión en la cual se evalúa el progreso diario del equipo.
- Revisión de sprint: reunión que tiene como objetivo facilitar la retroalimentación de información y fomentar la colaboración.
- Retrospectiva de sprint: la oportunidad para el equipo de inspeccionarse a sí mismo y de crear un plan de mejoras que sean abordadas durante el siguiente sprint. El *scrum master* motiva al equipo para mejorar el proceso de desarrollo y sus prácticas, para hacerlos más efectivos y agradables al siguiente sprint.

Los roles: el *product owner* (propietario del producto), inspecciona los entregables y decide la duración del sprint. El *scrum master* asegura que los procesos se sigan correctamente por todos los miembros del equipo y los miembros del equipo *scrum* tengan todas las herramientas necesarias para hacer el trabajo.

Gestión humana -GH- y Metodologías Ágiles

En principio, la idea de GH se plantea como un área para efectos administrativos y que servía de apoyo a las demás áreas de una organización, encargada de la selección, contratación, pago del personal, y otros procesos operativos (Beer, 1997). Con las nuevas dinámicas mundiales del mercado global, las áreas de recursos humanos se han ido transformando, llamando así la atención a las diferentes áreas de investigación, las cuales, han puesto en evidencia que los departamentos de GH son un elemento clave en el éxito de las empresas.

La manera simple de definir la GH es diciendo que son todas aquellas estrategias,

métodos, procesos o actividades que guía, desarrolla y apoya a la organización, con la intención de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización (García, Murillo, & González, 2011). Así mismo, la GH se ha expandido y evolucionado hacia la asunción de responsabilidades críticas en los ambientes laborales actuales, tales como la comunicación, el trabajo en equipo, la innovación y la gestión del conocimiento. Incluso se ha llegado a considerar como parte de las funciones estratégicas de las organizaciones. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la GH sigue siendo un proceso de apoyo y funcional de la organización, y no un proceso estratégico en sí mismo. Aunque su papel ha evolucionado y se ha vuelto cada vez más crítico para el éxito de la organización, la GH sigue siendo una función de soporte para las demás áreas de la empresa, enfocada en la gestión del talento, el desarrollo de los empleados y la creación de un ambiente laboral saludable y productivo (Pearson, 2021).

Desde una visión humanista de la realidad laboral, se reconoce que las personas son la fuerza impulsora detrás del éxito de una organización. A través de su trabajo, pueden aportar valor y aumentar la productividad, pero también son la cara visible de la empresa ante los clientes y, por lo tanto, juegan un papel crucial en la construcción de relaciones de confianza y lealtad (Calderón, Murillo, & Torres, 2003). Pues, las personas son seres humanos que tienen necesidades emocionales y sociales que deben ser atendidas para garantizar su bienestar y satisfacción en el trabajo. Esto es particularmente relevante en un contexto en el que la tecnología está transformando rápidamente la forma en que trabajamos y nos relacionamos, lo que a su vez está generando cambios en la organización social y en los modelos de gestión. En este sentido, una visión más humanista de la realidad laboral implica tener en cuenta no solo el valor económico que las personas pueden aportar a la organización, sino también su bienestar emocional y social como un factor clave para el éxito a largo plazo de la empresa.

Respecto al concepto de GH en relación con las MA, resulta interesante notar como se adaptan los tradicionales modelos de gestión al aplicar los principios, valores y conceptos teóricos del agilismo para ajustar las nuevas relaciones entre las organizaciones y sus personas. En principio, las áreas de GH adaptadas al agilismo parten del postulado clave “*Se valoran más a los individuos y su interacción que a los procesos y las herramientas*” (Palacio, 2015, p. 13). Ciertamente los procesos y las herramientas son indispensables para el desarrollo de las labores, pero estas son eficientes con el talento y la actitud que aportan los integrantes. Así que, para las MA los procesos son una ayuda, una guía más que un protocolo de productividad con personas o equipos subalternos dependiente de un orden rígido.

Vale la pena mencionar algunos de los beneficios hallados en la empresa de tecnología Yahoo cuando migraron 200 equipos a scrum, durante un periodo de tres años con un total de 2000 personas. Varias veces al año se hicieron encuestas a todos los que trabajaban bajo *scrum* y se les pedía que comparasen *scrum* con los enfoques que usaban anteriormente. Algunos de los datos resultantes fueron que, respecto a la moral del equipo el 52% dijo que es mejor o mucho mejor; 9% dijo que es peor o mucho peor; 39% que es lo mismo; en adaptabilidad, el 63% dijo es mejor o mucho mejor; 4% peor o mucho peor; 33% es lo mismo; en responsabilidad, el 62% dijo mejor o mucho mejor; 6% peor o mucho peor; 32% que es lo mismo; en colaboración y cooperación, el 81% dijo que es mejor o mucho mejor; 1% que es peor o mucho peor; 18% es lo mismo; la productividad de los equipos mejoró una media del 36% y el 85% de los miembros de equipos dijeron que continuarían usando *scrum* si la decisión dependiera exclusivamente de ellos (15% dijeron “No” o “No saben”) (Deemer, Benefield, Larman, & Vodde, 2009).

Bienestar laboral

El bienestar laboral se refiere acá al estado de satisfacción, equilibrio y calidad de vida de los trabajadores en su entorno laboral. Incluye aspectos físicos, emocionales y sociales, así como la satisfacción con el trabajo, el ambiente laboral y las políticas organizacionales. El bienestar laboral busca promover un ambiente saludable y propicio para el desarrollo personal y profesional de los empleados, contribuyendo a su felicidad y productividad en el trabajo (Mikulic, Crespi, & Caballero, 2019; Nahar, Hossain, Rahman, & Bairagi, 2013; Pavot & Diener, 1993).

Al respecto, las MA, particularmente Scrum, se han convertido en una forma popular de gestión de proyectos en las empresas, ya que promueven la colaboración, la comunicación abierta y el trabajo en equipo. Al mismo tiempo, han pretendido ser efectivas para mejorar el bienestar laboral de los empleados. Al permitir una mayor flexibilidad en el trabajo y un mayor control sobre el proceso de desarrollo del proyecto, los empleados pueden experimentar una mayor sensación de autonomía y empoderamiento, lo que a su vez se ha relacionado con una mayor satisfacción laboral (Lapicki & Terlato, 2021; Ruiz, 2018). Además, la comunicación constante y el enfoque en el trabajo en equipo pueden fomentar un sentido de comunidad y pertenencia, lo que puede mejorar la calidad de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.

De acuerdo con la literatura de es posible distinguir dos tipos diferentes de bienestar que son percibidos por el trabajador al hablar del concepto bienestar. El primero es la “satisfacción laboral” la cual está asociada a los sentimientos relacionados que los individuos perciben de su trabajo específico (Nahar, Hossain, Rahman, & Bairagi, 2013; Locke, 1976). Y la segunda, es la “satisfacción con la vida” entendida desde una perspectiva más subjetiva, es decir, “un proceso de juicio a través del cual el sujeto valora la calidad de su vida sobre la base de su propio conjunto de criterios” (Pavot & Diener, 1993; Mikulic, Crespi, & Caballero, 2019).

Los investigadores han sugerido diferentes elementos que afectan la satisfacción laboral, tales como el control personal, las metas generadas, remuneración, seguridad física, apoyo, contacto interpersonal, valoración de su puesto de trabajo, mientras que la segunda, pretende entender el bienestar independiente del contexto el cual abarca sentimientos de cualquier entorno (Laca, Mejía, & Gondra, 2006).

Ahora, dentro del concepto de bienestar laboral surge un elemento multifactorial clave que interesa a este estudio, el entorno de trabajo saludable, el cual, según la OMS “...es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo” (Organización Mundial de la Salud, 2010) . A esto se sugieren unos indicadores basados en la salud y la seguridad concernientes al espacio físico de trabajo, al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización de este y la cultura del ambiente de trabajo, a los recursos de salud personales en el espacio de trabajo y a las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad.

En Colombia particularmente, la dirección de desarrollo y talento humano en salud, del ministerio de salud, define entorno laboral saludable como:

(...) aquellos centros en los que las condiciones van dirigidas a lograr el bienestar de los trabajadores, tales como un buen ambiente físico, buenas relaciones personales, buena organización, salud emocional y que se promueva el bienestar familiar y social de los trabajadores a través de la protección de riesgos, estimulando su autoestima y el control de su propia salud y del ambiente laboral (Dirección de desarrollo y talento humano en salud , 2016, p. 10).

Ahora, es importante destacar la asociación existente entre una cultura empresarial

centrada en las personas puede influir significativamente en la satisfacción laboral, el compromiso, la estabilidad laboral y la calidad de la supervisión. Y la percepción de bienestar laboral está condicionada por el tipo de trabajo y la cultura organizacional predominante. (Cameron y Freeman, 1991; Hofstede et al., 1990; García y Ovejero, 2000).

En relación con lo anterior, una investigación realizada por Calderón, Murillo, & Torres (2003) determinó las características de la cultura organizacional que inciden sobre el bienestar de los empleados. Los resultados arrojaron una relación directa entre la satisfacción de los trabajadores y culturas orientadas al empleado. Dichas orientaciones culturales ofrecieron mejores condiciones de desarrollo y crecimiento, mayor autonomía y reconocimiento, mayores oportunidades de aprendizaje y formación y promoción, condiciones más favorables para el ajuste persona-organización, lo que finalmente se traduce no solo en bienestar laboral sino también en rendimiento, competitividad, crecimiento y valor organizacional.

De modo que, una organización orientada a las personas, tal como lo propone el agilismo, se constituye en un elemento clave para el logro de los objetivos de cualquier organización, es por esto por lo que, el entorno en el cual vive y trabaja el hombre es un determinante que se plantea como objetivo que contribuye al funcionamiento saludable de las personas, grupos e instituciones (Rodríguez & Dorado, 2015; Ruiz, 2018). No obstante, en los escenarios actuales las relaciones de trabajo se establecen en condiciones frágiles lo que hace difícil garantizar el bienestar del trabajador en la empresa (Rousseau & Schalk, 2009). En este sentido, las MA y desde sus principios orientadores, donde las personas y sus interacciones son más importantes que las herramientas y los procesos, proponen ajustes en las organizaciones en la que las áreas de gestión humana hagan de las personas los protagonistas por encima de todo, impulsando una cultura en la que prime la comunicación constante, de modo que, la colaboración entre pares garantice el éxito del cierre de los procesos (Ranasinghe & Sangaradeniya, 2021).

Finalmente, esta investigación se centra en analizar en qué medida la implementación de enfoques ágiles, como Scrum, y las organizaciones centradas en las personas pueden ser validados como factores determinantes para promover el bienestar laboral y alcanzar sus objetivos. Se busca analizar esas percepciones que determinan estas metodologías en las prácticas de gestión humana, colaboración, comunicación abierta, trabajo en equipo,

flexibilidad laboral y autonomía de los empleados.

Percepciones en torno a la implementación de *scrum* en las actividades laborales

Las percepciones se refieren a la forma en que los individuos interpretan y dan significado a la información sensorial que reciben del entorno. Las percepciones son construcciones subjetivas que están influenciadas por factores cognitivos, emocionales y sociales. Las percepciones no son una mera reproducción objetiva de la realidad, sino que están mediadas por filtros cognitivos y emocionales que pueden distorsionar la forma en que interpretamos la información. Esto implica que dos personas pueden percibir una misma situación de manera diferente, ya que sus procesos perceptivos están influenciados por sus propias construcciones mentales (Vargas, 1994). Por lo tanto, las percepciones desempeñan un papel importante en la forma en que nos relacionamos con el mundo y en cómo interpretamos y respondemos a los estímulos del entorno. Estas pueden influir en nuestras actitudes, emociones, creencias y comportamientos. Además, las percepciones pueden ser moldeadas y modificadas a lo largo del tiempo a través de la experiencia, el aprendizaje y la interacción social (Hinton, 2016).

En relación con la implementación de Scrum en las actividades laborales, implica una transformación en la forma tradicional de trabajar hacia equipos autoorganizados y flexibles. Esto genera tanto percepciones positivas como negativas entre los empleados. Algunos ven en Scrum una oportunidad de empoderarse y tener autonomía en su trabajo, lo que puede aumentar su satisfacción y motivación. Sin embargo, otros experimentan resistencia y temor al cambio, especialmente si hay falta de claridad en los roles y responsabilidades. Es crucial abordar estas percepciones negativas y brindar apoyo durante la transición (Elssamadisy, 2008).

Así mismo, los directivos y líderes tienen un papel clave en esta implementación, ya que su percepción y apoyo influyen en la aceptación por parte de los empleados. Las percepciones colectivas también son importantes, ya que los equipos que adoptan Scrum experimentan una mayor cohesión y colaboración, lo que fortalece el desempeño colectivo. Es necesario adaptar la implementación de Scrum a las necesidades y particularidades de cada equipo, considerando factores contextuales y características individuales (Schwaber & Sutherland, 2017; Sutherland, 2014).

Y en cuanto a los efectos de scrum sobre los colaboradores y las organizaciones, La implementación de Scrum ha generado un debate amplio sobre sus efectos en trabajadores y organizaciones. Si bien se reconoce que Scrum puede promover la autonomía y la colaboración, también se deben considerar los posibles efectos negativos, como el estrés y la resistencia al cambio (Inayat, Salim, Marczak, Daneva, & Shamshirband, 2014). A nivel organizacional, Scrum se ha asociado con mejoras en la productividad y la capacidad de adaptación, pero enfrenta desafíos en cuanto a la alineación con las estructuras existentes y la necesidad de capacitación continua. Un análisis crítico revela tanto aspectos positivos como desafíos en la implementación de Scrum, destacando la importancia de abordar estos aspectos para maximizar sus beneficios en el entorno laboral (Lapicki & Terlato, 2021)

Metodología

El estudio realizado adopta un enfoque cualitativo de corte hermenéutico, es decir, se basa en comprender e interpretar el significado y la experiencia subjetiva de los participantes en el contexto de investigación. La perspectiva hermenéutica se enfoca en la comprensión profunda de los fenómenos sociales y culturales a través de la interpretación de los significados y símbolos que los participantes atribuyen a sus experiencias (Gadamer, 1975).

En el contexto de un estudio sobre bienestar laboral en el trabajo ágil de Scrum, un enfoque cualitativo de corte hermenéutico permite explorar y comprender las perspectivas, vivencias y significados que los participantes atribuyen a su experiencia laboral. Métodos como la entrevista en profundidad, el análisis de documentos y la observación participante para recopilar datos ricos y detallados ayudan a interpretar y analizar patrones, temas y comprensión más profunda.

Así mismo, se emplea la metodología etnográfica como estrategia de investigación, que involucra la observación no participante y el diálogo con expertos en el tema como parte al acercamiento de las experiencias (Guber, 2001). Las técnicas utilizadas para la recolección y análisis de datos incluyen la observación y la entrevista semiestructurada. Este enfoque metodológico busca obtener una comprensión amplia y profunda de las vivencias laborales de los actores involucrados en el trabajo ágil de scrum, con el objetivo de explorar el bienestar laboral en este contexto. Así mismo, la postura metodológica parte desde una visión empírica

con una perspectiva crítica que da lugar a una visión enriquecedora y contextualizada de las dinámicas y desafíos relacionados con el bienestar laboral en el contexto de los marcos de trabajo ágiles (Flick, 2018).

En cuanto a las consideraciones éticas, estas se regularon por las disposiciones presentadas en el Código de Ética en Investigación de la Universidad de Antioquia y respetó la visión y prácticas empresariales de los participantes sin juzgamientos, además de los derechos de autor y propiedad intelectual que pudieran identificarse durante la investigación.

Diseño y estrategias metodológicas

El diseño metodológico y las estrategias de investigación se estructuraron en un procedimiento de tres fases secuenciales. En la primera fase, denominada "documentación y formulación del proyecto", se recopilaron y analizaron diversas fuentes de información relevantes para el estudio, y se delinearon los objetivos específicos y las preguntas de investigación. La segunda fase, conocida como "trabajo de campo y análisis", implicó la recolección de datos a través de técnicas como la observación, la entrevista y el análisis de documentos, así como la aplicación de análisis temáticos y de contenido. Por último, en la tercera fase, denominada "interpretación de la información", se realizó un proceso de análisis e interpretación de los datos recopilados, en concordancia con las perspectivas teóricas y los enfoques planteados por Sapiery et al. (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

En la primera fase, las estrategias de recolección de información para la documentación partieron de una clásica revisión de la literatura, recopilada y sistematizada en un administrador de referencias.

Para el trabajo de campo, la obtención de información se realizó a través de entrevistas etnográfica semiestructuradas, donde se encuentran distintas reflexividades que buscan llegar a un nuevo discurso (Guber, 2001), es decir, una estrategia para hacer que la gente hable sobre lo que sabe, piensa y cree (Spradley, 1979).

En las entrevistas se realizaron diez preguntas, además de las respectivas preguntas complementarias, para un total de aproximadamente treinta preguntas formuladas a cada interlocutor. Se categorizaron de acuerdo con los eventos y roles *scrum*, a decir, la *sprint planning*, la *review*, la *daily* y la *retrospective*; de los roles, el *scrum master*, *product owner* y

development team. Adicionalmente, dos de los principios fundamentales del agilismo, la comunicación ágil y la autoorganización. Y con relación al proceso de la gestión humana, el bienestar laboral. Esto facilitó elaborar la segmentación de la información obtenida durante la investigación, desarrollar el análisis y plantear los resultados en función de los objetivos propuestos inicialmente.

Las categorías de análisis planteados: percepciones en torno a la implementación de *scrum* en las actividades laborales, bienestar y los efectos de *scrum* sobre el trabajador y la organización. Una vez establecidas las categorías, se consideraron otras relacionadas como subcategorías (ver matriz categorial de preguntas para entrevista etnográfica en los anexos), la cual permitió elaborar una entrevista que facilitó la recopilación de información detallada y contextualizada, permitiendo una comprensión más completa del fenómeno estudiado. Esta interacción cara a cara creó un ambiente propicio para el intercambio de ideas, perspectivas y conocimientos, lo que contribuyó a una comprensión más holística del tema de interés. En consecuencia, se redactaron las preguntas que fueron validadas de acuerdo con la teoría y el objetivo de la investigación, además de ser revisadas por expertos académicos.

Los demás instrumentos de recolección de datos están concebidos y aplicados de acuerdo con los métodos propios de la etnografía, los cuales implicaron una inmersión profunda en el contexto social y cultural del grupo o comunidad estudiada, con el objetivo de comprender sus prácticas, significados y valores desde una perspectiva emic, es decir, desde el punto de vista de los propios participantes. Específicamente, se empleó las entrevistas semiestructuradas, revisión bibliográfica, trabajo de campo y la reflexividad como ejercicio de pensamiento crítico sobre las propias perspectivas, experiencias y prejuicios pueden influir en la interpretación de los datos.

Los datos resultantes correspondientes, como documentos escritos y grabaciones de entrevistas, se registró cuidadosamente para garantizar adecuadamente su verificabilidad y confiabilidad, mediante el respaldo de registros escritos, tales como transcripciones de entrevistas, notas de campo y diarios de investigación. La disponibilidad de estos registros facilitó el rastreo y el examen exhaustivo de la información, lo que a su vez permitió que los datos sean confirmados y validados por otros investigadores o miembros de la comunidad académica, fortaleciendo así la solidez y credibilidad de los hallazgos etnográficos.

Para la última fase, y como fundamento esencial para interpretar y comprender los datos obtenidos de la experiencia en campo y con la intención de describir e interpretar el fenómeno de manera cuidadosa y detallada, se realizó un análisis hermenéutico como método apropiado para el estudio de los discursos humanos, el cual implicó un proceso de interacción dialógica entre el investigador y las ideas presentadas, donde se sumergió en el análisis textual y contextual para desentrañar las capas de significado presentes en las opiniones. Este proceso interpretativo riguroso se basó en captar las intenciones, interpretaciones y perspectivas de los hablantes y de la comunidad en la que se enmarcaba el discurso. A través de una comprensión profunda y contextualizada, la hermenéutica permitió desvelar las estructuras simbólicas y los sistemas de significado que daban forma a las concepciones, así como los valores, creencias e identidades culturales que se expresaban a través de ellos (Ángel, 2011). De esta manera, el enfoque hermenéutico se presentó como una herramienta valiosa y esencial en la exploración y el análisis de los discursos humanos.

De modo que, reconocer *“lo dicho en una conversación no es lo decisivo. Lo que hace que lo dicho se convierta en palabra es lo no dicho que en lo dicho podemos captar”* (Aguilar, 2004, p.62). Así mismo, por la naturaleza cualitativa de este trabajo, la hermenéutica brindó características fundamentales para abordar un acercamiento sensible al encubrimiento, es decir, se permitió escuchar las voces de las personas, la narración, rescatar la palabra de lo que viven, además de su sensibilidad para interpretar los elementos motivacionales no confesados en las acciones (Packer, 1985).

Específicamente, según Salgado (2019), el análisis de la información se llevó a cabo, en primer lugar, realizando una transcripción detallada de las entrevistas, observaciones y documentos relevantes, asegurando capturar la riqueza y sutileza de los discursos. Luego, se lleva a cabo una lectura exhaustiva y repetida de los textos, con el objetivo de familiarizarse con el contenido y detectar patrones, temas y conceptos emergentes (Salgado, 2019).

Posteriormente, se realiza una codificación abierta, donde se identifican unidades de significado relevantes y se les asignan etiquetas o categorías. Esta etapa implica un acercamiento inductivo y exploratorio, permitiendo que los datos hablen por sí mismos. A continuación, se realiza una codificación temática, donde se agrupan las categorías identificadas en torno a temas o patrones recurrentes. Esta fase permite establecer una comprensión más amplia y general de los datos, identificando los principales temas que emergen de la información.

Finalmente, se realiza una codificación selectiva, donde se eligen las categorías y subcategorías más relevantes para responder a las preguntas de investigación o los objetivos del estudio. Se exploran las relaciones entre estas categorías y se construye una narrativa coherente y comprensiva que dé cuenta de los hallazgos (Salgado, 2019). Durante todo el proceso, se promueve la reflexividad, donde el investigador se cuestiona sus propias suposiciones y sesgos, reconociendo cómo su perspectiva influye en la interpretación de los datos.

Finalmente, para el registro y análisis de la información se sistematizaron los siguientes elementos:

1. Diario de campo
2. Formatos de entrevistas y de recolección de datos
3. Transcripción de entrevistas
4. El diagnóstico de las generalidades del contexto de los actores.
5. Grabaciones de audio.
6. Sistematización de las entrevistas

Población y muestra

Para esta investigación se optó por un muestreo no probabilístico, toda vez que es un estudio exploratorio e intencional, por lo cual la selección de los participantes se realizó por su proximidad, accesibilidad y disponibilidad. De modo que, la elección de la muestra estuvo delimitada a los diferentes actores del mundo laboral, y se tuvo en cuenta como criterio de inclusión a expertos en la metodología *scrum*, en GH y el personal que participa en estos marcos de trabajo, además de al menos 3 años de experiencia en la aplicación de *scrum*.

Se entrevistaron siete participantes expertos en Scrum de cuatro organizaciones diferentes. Además de profesionales, cuentan con experiencia de entre tres y doce años en la aplicación de la metodología, siendo partícipes en los roles de la metodología y asesorando su correcto procedimiento. Ver el siguiente cuadro:

Entrevistado (a)	Profesión	Organización	Experiencia	Participación en scrum
1	Ingeniero informático	Industria de software	12 años	Scrum master, product owner y desarrollador
2	Tecnóloga en administración de empresas agropecuarias y técnica en administración documental	Sector inmobiliario	4 años	Product owner y desarrolladora
3	Administradora de gestión del talento humano y especialización en gestión del talento humano y productividad	Sector inmobiliario	9 años	Product owner (líder de gestión humana en modalidad agilismo)
4	Ingeniero de sistemas y docente en agilismo	Sector educativo	5 años	Product owner, scrum master, desarrollador,
5	Administrador de negocios internacionales	Sector inmobiliario	3 años	Scrum master
6	Negocios internacionales	Seguros, pensiones y cesantías	12 años	Product owner y desarrolladora
7	Administradora de empresas	Sector inmobiliario	5 años	Product owner y desarrolladora

Resultados

La información recolectada se organizó en un cuadro de análisis, transcribiendo las respuestas respecto a cada categoría, a decir, percepciones en torno a la implementación de *scrum*, bienestar y los efectos de *scrum* sobre el trabajador y la organización. Adicional se extrajeron los criterios clave, tales como los criterios de categorización en el análisis temático (ver anexo), finalmente se relacionaron y reflexionaron respecto a los objetivos del estudio.

Una vez establecidas las categorías relevantes, se exploraron subcategorías relacionadas (consultar el anexo para ver la matriz categorial de preguntas utilizada en la entrevista etnográfica). Esta matriz permitió una comprensión más completa del fenómeno bajo estudio. La interacción directa durante la entrevista proporcionó un entorno propicio para el intercambio de ideas, perspectivas y conocimientos, lo que enriqueció la comprensión holística del tema de interés. Las preguntas formuladas fueron validadas en función de la teoría y los objetivos de la investigación, y también fueron revisadas por expertos académicos.

Eventos scrum

Las primeras cuatro preguntas estuvieron enfocadas en los eventos y su realización, se ajustaron y ordenaron para examinar aquellos factores asociados a la consecución del bienestar laboral, tales como, participación, equidad, obstáculos en la presentación de las ideas, mecanismos de escucha y reconocimiento.

En el transcurso de las entrevistas, los interlocutores exponen en sus respuestas un evidente conocimiento sobre los objetivos de las ceremonias, algunos incluso, ajustaron el concepto y le asignan otro nombre con el fin de adaptarse a las necesidades organizacionales. Por ejemplo, en una de las empresas, a al *sprint planning*, la reunión de planificación, le llaman la BPR, *business*, producto review, el cual es un ajuste al proyecto que hace alusión a la necesidad de una reunión donde se replantea la estrategia general del negocio anualmente y de este surge otro sprint planning que se dan en cada área de trabajo.

Las preguntas sobre los eventos *Scrum* fueron claves precisamente porque permitieron hallar que estos se convierten en prácticas determinantes no solo para la gestión de los procesos, sino también, en la estructuración de las relaciones entre los individuos y su respectiva incidencia en el bienestar laboral. Al respecto el entrevistado No. 5:

[...] En este evento esta todo el equipo y desde ahí empezamos a generar la equidad y todo el equipo interactúa con el cliente [...] y continua: [...] respecto a obstáculos no tenemos uno claro, es más un tema de personalidades que se ajusten a las nuevas dinámicas, pero nuestra empresa tiene una cultura de respeto y por ello funciona muy bien, de pronto, es cuando los proyectos empiezan a desarrollarse que alguien puede decir que no era lo que esperaba, pero aun así lo hablamos. La verdad la gerencia invita mucho a este modo de trabajo horizontal [...] (Entrevistado 5, 2022).

Sin embargo, el entrevistado No. 1:

[...] hay casos donde no es tan chévere, la resistencia de las personas a trabajar de estas maneras, no todos están dispuestos a abrirse a trabajar con estas formas de trabajo [...] (Entrevistado 1, 2022).

Entre las apreciaciones más frecuentes que se evidenciaron en los diálogos con los entrevistados, se fundamentan en que, en efecto, en dichos eventos se propicia el diálogo y la

participación, lo cual lleva a que los miembros de los equipos se sientan escuchados, que su palabra tenga sentido y valor, y esto finalmente los hace sentir que todos están siendo reconocidos, disminuyendo con ello la brecha entre las jerarquías.

Al respecto la entrevistada 7 responde:

[...] a hoy siento que todos participan son muy empoderados [...] sentía que antes el equipo tenía miedo entonces empecé a darles empoderamiento diciéndoles sobre las soluciones que ellos pueden gestionar y así noté que todo fluía más [...] se sienten contentos porque la gerencia los reconoce mucho [...] y las otras áreas se pegan de estas prácticas [...] esta empresa da la oportunidad de proponer y hacer cosas [...] (Entrevistada 7, 2022).

Una pregunta que ayudó a evidenciar las percepciones subjetivas de los individuos se enmarcó sobre las herramientas que usan para adoptar y registrar las opiniones y voluntades de todos. Las respuestas estaban todas asociadas a las técnicas propuestas por scrum, es decir, el uso del tablero scrum, casi siempre brindado por alguna plataforma como Jira, Miro, Trello, casi nunca usaron el tablero de forma artesanal, salvo uno. También se evidenció el uso de otros elementos como el scrum póker, el cual se usa para estimar los esfuerzos requeridos de cada tarea a realizar; así mismo se creaban actas de reuniones y actividades lúdicas para incentivar la confianza.

Acerca de los obstáculos y la forma de superarlos en los eventos *scrum*, quedó expuesto en primer lugar la personalidad y la susceptibilidad de cada individuo como el factor particular que interfiere en la comunicación, es decir, el carácter de cada persona interfiere en el modo como se da y se recibe la información.

Entre las respuestas al respecto, surgen algunas como la de la entrevistada No. 6:

[...] El problema es que algunos no saben expresar sus ideas, por lo tanto, el problema no es la metodología sino la persona y su capacidad de hacer las cosas [...] (Entrevistada 6, 2022).

Entrevistada No. 7:

[...] es la persona (su personalidad) quien interfiere en la metodología [...] (Entrevistada 7, 2022).

Los demás obstáculos se relacionan con los usos de los tiempos de los eventos, la

capacidad de cada individuo de ajustarse a la metodología, la falta de importancia a los eventos, especialmente la daily Scrum y falta de experticia en los temas del proyecto. Al final, la mitad de los interlocutores nombraron que no identificaban obstáculos más allá de los que surgen normalmente en cualquier método de trabajo.

Se indagó sobre cómo superaban dichos obstáculos, las respuestas en general referían, que se trabaja mucho haciendo retroalimentación en cada individuo, generando espacios de reflexión para la superación de problemas, programas de educación en cultura organizacional y actividades propositivas.

En términos generales los miembros de los equipos afirman que la metodología propone un espacio que incentiva la participación, lo que les da la sensación de ser escuchados y por lo tanto reconocidos. Este contexto aumenta la confianza en los miembros de los equipos lo suficiente como para percibir que tienen el poder necesario en la toma de decisiones, lo que finalmente lleva a sentirse motivados y empoderados.

Entrevistada No. 3:

[...] todos han manifestado que les gusta y que fluyen [Hablando de eventos], se sienten contentos porque la gerencia los reconoce mucho [...] (Entrevistada 3, 2022).

Roles scrum

La división de roles (*product owner*, *development team* y el *scrum máster*) no es propiamente una suerte de orden jerárquico organizacional, es más parecido a la formación scrum en el rugby donde los jugadores de ambos equipos se juntan y se unen de forma compacta con el objetivo de formar una estructura sólida y estable. Bajo esta estructura cada individuo aporta desde su experticia particular a los logros necesarios que se sumarán a los objetivos del proyecto general.

Todos los interlocutores entrevistados tienen experiencia al menos en uno de los roles, dos han asumido los tres roles y tres han atendido dos roles. Dos de ellos han sido asesores de la metodología, tanto para la empresa privada como para sus propias iniciativas de emprendimiento.

Las preguntas de las entrevistas se dirigieron a examinar las apreciaciones en el proceder de los roles y su influencia en las relaciones laborales, el bienestar y los aspectos que favorecen u obstaculizan el proceder de dichos roles en las dinámicas de la metodología de trabajo.

Se identificaron tres hallazgos destacables, el primero, que el *product owner* es un rol que no solo es para efectos de liderazgo, sino también para propiciar reflexiones y acuerdos en la construcción de las actividades y herramientas de trabajo, lo que conlleva entonces a que este rol sea clave en equipo Scrum. De acuerdo con el entrevistado No. 4:

[...] de lo que yo llevo trabajado, el PO es una persona más del equipo de trabajo, y se trata de como una persona se integra al desarrollo del equipo, es decir, es una persona más amena, el tuteo, se dan conversaciones normales sin tanta rigidez donde el jefe habla con personas específicas sino que habla con todos, es decir, se rompen barreras, esos estigmas [...] ¿Cómo influye el PO en el bienestar' [...] 100 % positiva, si una persona puede hablar en confianza con su jefe (PO) el rendimiento se nota que es mucho mejor, existe la confianza para hablar y dialogar situaciones, pues el PO no está en la posición de regañar ni de suspender, es mas de buscar soluciones, se trabaja mucho mejor y la productividad aumenta la calidad en el desarrollo de las actividades [...] (Entrevistado 4, 2022).

Un segundo hallazgo, es que el *scrum master* tiene la responsabilidad de ir más allá de simplemente guiar a scrum y sus reglas. De acuerdo con Palacio (2015) y Sutherland (2014), este rol es un pilar de la comunicación del equipo e impacta la motivación a través de actividades de gestión humana. Se encarga de construir canales de comunicación directos que ayudan a visualizar, reconocer y minimizar los obstáculos en el entendimiento de las rutinas cotidianas, lo que supone un aumento en los niveles de participación y confianza de los individuos.

Un comentario del entrevistado No. 4:

[...] En mi experiencia (asumiendo el rol de SM), yo me acomodo a los intereses de mi equipo vs lo que el cliente necesite, me adapto al cliente y eso lo llevo adaptado a mi equipo [...] Considero que el SM, es el primer punto que define el bienestar del equipo y en especial es que debe adaptarse a todos los tipos de comunicación que hay [...] (Entrevistado 4, 2022).

Un tercer hallazgo, es que la metodología construye un contexto sinérgico donde los roles se autoorganizan, se involucran proactivamente para adaptarse rápido a los cambios de los procesos, convirtiéndose en equipos multifuncionales y empoderados. Esto se logra pues, la metodología permite la autoorganización a través del empoderamiento y la colaboración. Los

miembros del equipo tienen la autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo, mientras que la colaboración estrecha y la comunicación abierta facilitan la toma de decisiones colectivas. Las reuniones y rituales de Scrum proporcionan oportunidades regulares para la autoorganización y la evaluación del progreso (SCRUMstudy™, 2017). Con responsabilidad compartida y la facilitación del *Scrum Master*, el equipo trabaja de manera autónoma, adaptándose a medida que avanzan y logrando mayor eficiencia y efectividad en la entrega del trabajo. Sin embargo, pueden surgir resistencias a las actividades propuestas debido a diferentes razones, como el miedo al cambio, la pérdida de control, la falta de confianza, la falta de comprensión o experiencia, y la preferencia por la individualidad. Superar esta resistencia requiere educación, comunicación y fomentar un ambiente de confianza y apoyo mutuo.

Entrevistada No. 7:

[...] acá los jefes no están revisando que hace uno [...] es filosofía de la empresa darle todas las herramientas para las propuestas de lo que necesite [...] es impresionante la confianza y responsabilidad [...] las decisiones son concertadas [...] (Entrevistado 7, 2022).

Y la Entrevistada No. 2:

[...] al principio del año presentamos como vamos a trabajar todo el año, ahí es donde cada equipo propone la estrategia, y la empresa da todas las herramientas, buscan asesores y nos dan todo y de ello se asume que uno realmente tienen responsabilidades [...] acá es donde cada uno propone su forma de trabajar [...] acá es negociables los objetivos que no hemos cumplido y con ello la gerencia negocia las acciones [...] realmente lo que uno presenta es lo que se va a desarrollar [...] estamos muy metidos en la filosofía de la toma de decisiones [...] (Entrevistado 2, 2022).

Continuando con las entrevistas se hallaron aspectos negativos en las dinámicas de los roles en Scrum, que incluyen. Por un lado, siendo el *product owner* quien tienen la responsabilidad inicial de dirigir los proyectos y/o procesos, además del trabajo administrativo que eso implica y otros proyectos adicionales que le pueden encargar, fácilmente puede caer en una alta carga laboral, generando estrés y propensión a desaciertos y mal entendidos con los diferentes equipos y stakeholder en general.

Así mismo, al *scrum master* es susceptible de caer en algo similar al *product owner*, pues si se le asignan muchos procesos técnicos y administrativos debido a la gran cantidad de

equipos en la organización, minimiza atención en las personas y así su capacidad de incidir en las dinámicas de comunicación las cuales se pueden ver disminuidas

Y por otra parte, cuando el *scrum master* entra a guiar a un equipo enfocado solo en la metodología sin conocimientos técnicos del proyecto o proceso, se le presentarán dificultades en el uso apropiado de herramientas además de brindar soluciones adecuadas.

Según entrevistado No.4:

[...] pero tienen que ser bien implementado, es decir, los *scrum master* deben tener habilidades mínimas para que funcione, en especial los *scrum master* deben tener conocimientos mínimos técnicos en los proyectos que van a liderar [...] (Entrevistado 4, 2022).

Y la entrevistada No. 6:

[...] finalmente el *scrum master* no genera tanto valor por que no conoce tanto del producto (hablando de conocimientos técnicos) [...] (Entrevistado 6, 2022).

Autoorganización

Las opiniones en común hallados entre los interlocutores fueron que, efectivamente existe confianza en los procesos de toma de decisiones para la autoorganización de los equipos, es decir, se dan garantías que sus opiniones son consideradas equitativamente y que las decisiones resultantes se cimentan en datos objetivos y criterios debidamente delimitados. Esta atmósfera propicia un entorno laboral positivo y colaborativo, estimulando la participación, la creatividad y la innovación.

No obstante, la autoorganización inherente a la toma de decisiones está sujeta a la experiencia y el conocimiento previo de los individuos, lo cual implica que en situaciones que involucran la resolución de desafíos laborales, se encuentra condicionada por el liderazgo ejercido por un miembro destacado del equipo. En virtud de ello, cuando se procede a reclutar nuevos miembros para integrar los equipos, resulta esencial que posean conocimientos que complementen y enriquezcan el acervo colectivo. Es precisamente a través de este enfoque que Scrum propugna la conformación de equipos de alto rendimiento, con el objetivo de lograr una equilibrada sinergia y optimizar la consecución de los objetivos planteados. Al respecto el

entrevistado No. 1:

[...] la toma de decisiones siempre va a estar influenciada por el conocimiento de las personas y los equipos siempre tienen que estar balanceados, unos saben de unas cosas, otros de otras, difícil encontrar quien sabe de todo, debe existir ese equilibrio para nivelar esos poderes, pero la mayor influencia la ejerce el que conozca más y el *product owner* en teoría es quien más debería conocer [...] (Entrevistado 1, 2022).

Comunicación ágil

La comunicación está planteada para que la información fluya entre los miembros de los equipos y los *stakeholder*, a través de herramientas simples, tales como el tablero scrum, el cual permite visualizar, reconocer, y motivar, además de la *daily scrum*, plataformas de gestión etc., al mismo tiempo, disponer de un ambiente laboral apropiado para la comunicación entre iguales, promoviendo la transparencia y el bienestar.

Y la entrevistada No. 2:

[...]el tablero scrum reta mucho la gente a mejorar [...] yo solo mantengo tablero de resultados [...] el tablero ha permitido visualizar, reconocer, y motivar [...] (Entrevistada 2, 2022).

Considerando los propósitos de la comunicación ágil en el marco scrum, se indagó sobre los puntos a favor, los contras de dicha estrategia, además de, en qué medida la comunicación scrum posibilita el bienestar laboral. Se halló que, al ser los canales de comunicación más directos se eliminan puentes u obstáculos entre las personas. Entrevistado No. 5:

[...] yo encuentro que la comunicación es inmediata, es transparente, en Jira (una plataforma de gestión de procesos que aplica el tablero scrum) es clara para todos, esto brinda claridad a todos, todos tienen acceso [...] (Entrevistado 2, 2022).

La reunión diaria de Scrum, conocida como *daily scrum*, desempeña un papel crucial en acelerar la comunicación dentro del equipo. Esta reunión, que es inmediata y actualizada, se puede llevar a cabo bien sea a través de plataformas de gestión de proyectos o presencia frente a un tablero. Su objetivo principal es mantener a cada individuo informado sobre el progreso propio y de los demás frentes en relación con sus compromisos, así como también estar al tanto

de cualquier aspecto que pueda afectarlos. Según el entrevistada No. 6:

[...] tenemos la daily, participan todos incluyendo el PO, es fácil y fluido presentar las ideas, pero también depende del proyecto porque hay ideas que tienen correr más rápido, nos contamos como nos estamos impactando [...] (Entrevistada 6, 2022).

Se han identificado ciertos aspectos negativos en relación con la aplicación de los eventos Scrum y la entrega de avances durante los eventos, ya que implica una presión constante para entregar tareas completadas. Esto puede generar una carga laboral continua, lo que a juicio de los expertos puede conducir a la procrastinación y a cambios en los plazos de entrega. Continuando con la entrevistada No. 6:

[...] Lo negativo, en esas ceremonias es difícil estar entregando avances, entonces parece que uno no tiene nada que aportar y eso parece que al equipo uno no hace nada y eso produce ansiedad [...] La exigencia de resultados todos los días se vuelve crítico, pero es que muchas veces las tareas no dependen de uno y eso es lo que aparentemente retrasa [...] (Entrevistada 6, 2022).

Una observación común entre los expertos aparece a raíz de la permisividad en la informalidad de la comunicación, pues, al sobrepasar los límites se producen excesos de confianza que al final las personas empiezan a obviar la información generando con ello malentendidos, es decir, la informalidad en los procesos comunicativos induce a que las ideas planteadas pierdan la fuerza o pertinencia que el otro debería darle.

Entrevistado No. 4:

[...] cuando la comunicación se vuelve demasiado informal, demasiada confianza genera malentendidos [...] (Entrevistado 4, 2022).

Entrevistado No. 1:

[...] al alivianar los formalismos la gente confunde eso con la informalidad, a veces por temas de auditoría es necesario que queden evidencias, documentos [...] eso es pesado desde el punto de vista operativo [...] puede darse una mala interpretación de lo que es informalidad [...] por lo tanto, las definiciones deben quedar registradas [...] (Entrevistado 1, 2022).

Bienestar laboral

Es la última categoría que lleva a este trabajo a precisar la influencia de Scrum sobre el bienestar laboral. De acuerdo con Mikulic, Crespi, & Caballero (2019), Pfeiffer, Sauer, & Ritter, (2019), Sutherland, (2014), Ruiz (2018), López, Colomo, & García, (2011), Saldarriaga (2008), y Pavot & Diener (1993), la aplicación de Scrum en la gestión de proyectos mejora el bienestar laboral, la calidad de vida y la productividad al promover la autonomía, la satisfacción y la motivación de los miembros del equipo, fomentando un ambiente de trabajo saludable. La transparencia, comunicación efectiva y colaboración constante generan equilibrio entre la vida personal y profesional, impulsando el rendimiento y la adaptabilidad en el entorno laboral actual.

Según los expertos en Scrum entrevistados, la clave de esta metodología radica en las estrategias de comunicación, las cuales tienen un impacto significativo en el bienestar laboral. Bajo esta metodología, la comunicación informal fomenta la confianza necesaria para derribar jerarquías, fortalecer la cohesión del equipo y desarrollar habilidades de liderazgo, empoderamiento y reconocimiento. En consecuencia, una comunicación efectiva promueve el bienestar, genera sinergia y mejora el trabajo en equipo, siendo una fuente de motivación tanto personal como laboral. Particularmente, a la pregunta, cómo ha influenciado la metodología Scrum en su vida cotidiana y laboral, el entrevistado No. 1:

[...] disminuye el concepto de la presión laboral, la división de los objetivos permite bajar la presión laboral [...] el enfoque a la persona (se incrementa), los equipos son muy autogestionados, crossfuncionales, es decir, las personas saben un poco de lo que otros saben permitiendo abordar la falta de los miembros en diferentes momentos sin afectar el rendimiento del equipo [...] (Entrevistado 1, 2022).

Entrevistado No. 5:

[...] Somos seres de hábitos y Scrum es coger una serie de hábitos e implementarlos en nosotros [...] esto me ha ayudado a ser más organizado [...] (Entrevistado 5, 2022).

Entrevistada No. 6:

[...] Produce bienestar laboral, porque uno es más ordenado, más autogestionado, promueve comunicación, tienen claro las tareas, ayuda a cohesionar todas las aristas del proyecto, tenemos

conocimiento de toda la empresa [...] (Entrevistada 6, 2022)

Entrevistado No. 4:

[...] Me ha ayudado mucho como líder (hablando de la influencia de Scrum en su vida cotidiana), a saber cómo trabajar y preocuparme a guiar a mi familia, es decir, hoy en día, soy un scrum master en mi vida personal, que ayuda a guiar y aconsejar, a colaborar en equipos, me ha formado el carácter en ese sentido [...] considero, que si es bien implementado es una de las mejores alternativas para adaptarse y solucionar problemas [...] (Entrevistado 4, 2022).

En resumen, se presenta un cuadro que proporciona una visión rápida de los hallazgos en relación con los objetivos de la investigación, junto con una consideración pertinente. El objetivo es ofrecer una síntesis clara y concisa de los resultados obtenidos, facilitando así la comprensión y el análisis de estos en el contexto de la investigación.

Objetivo	Hallazgos	Consideraciones
<p>Caracterizar las percepciones por parte de expertos con relación a la implementación de metodologías ágiles en prácticas de gestión humana</p>	<p>Los expertos opinan, sienten y/o afirman que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las personas son escuchadas • Se sienten incentivados a participar • Se promueve la equidad • Se les otorga empoderamiento • Altos niveles de motivación 	<p>Scrum brinda elementos que incentivan la participación, lo que da la sensación escucha activa, así como reconocimiento. Este contexto aumenta la confianza lo suficiente como para percibir que tienen voz y voto en la toma de decisiones, lo que finalmente lleva a sentirse motivados y empoderados.</p>
<p>Identificar la influencia de la aplicación del método scrum en términos de favorecer u obstaculizar sus prácticas</p>	<p>A favor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se aplana la jerarquía • Se incentiva el diálogo • La moderación del scrum master ayuda a la identificación de obstáculos • Las herramientas de comunicación brindan transparencia • La retroalimentación permanente eleva el desempeño • Las herramientas de gestión en general, permite visualizar, reconocer y motivar. <p>En contra:</p>	<p>A favor:</p> <p>Se evidencia que la labor de los roles, las ceremonias y los gestores de proyectos son actividades clave en la gestión de las personas, pues, estos se convierten en canales de comunicación directos que ayudan a visualizar, reconocer y minimizar los obstáculos en el entendimiento de las rutinas cotidianas. Así mismo, aumenta la participación y confianza lo cual disminuye las brechas jerárquicas.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • La burocracia sigue teniendo fuerza. • La falta de experiencia entorpece la participación. • El scrum master pierde capacidad de mejorar el bienestar laboral cuando le aumentan las tareas administrativas • Resistencia al cambio • Demasiada informalidad en la toma de decisiones puede traer mayor cantidad de errores y dificultades. 	<p>En contra: Dependiendo de la regulación en la flexibilidad esta se puede convertir en un factor tanto bienestar como contraproducente para el desarrollo de las actividades, pues, otorgar demasiada libertad relaja y distrae generando excesiva confianza que al final se traduce en obstáculos de última hora.</p>
<p>Comprender los efectos que genera la implementación de scrum en el bienestar laboral de los equipos ágiles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se otorga empoderamiento a cada miembro y poder de decisión. • Se produce confianza, trabajo en equipo y reconocimiento. • La estructura de la daily beneficia la cotidianidad pues automatiza la inspección • La daily influye en el desarrollo del liderazgo, ayuda a priorizar ideas, ayuda a revisar el día día y su cotidianidad, • El rol del producto owner ayuda a empoderar a los equipos, quien asume el rol desarrolla y perfecciona habilidades de liderazgo, es clave en el bienestar laboral pues él es quien conecta a las personas y sus procesos • Las responsabilidades son acordadas generando más confianza y motivación. • Aumenta el reconocimiento • Potencia talentos. • Produce bienestar laboral. 	

Los resultados expuestos en la tabla anterior se evidencian y justifican a través de las percepciones y opiniones de los expertos entrevistados. En relación con el primer objetivo de caracterizar las percepciones de los expertos sobre la implementación de metodologías ágiles en prácticas de gestión humana, los hallazgos indican que las personas se sienten escuchadas, incentivadas a participar, promoviendo la equidad y otorgándoles empoderamiento. Estos factores generan altos niveles de motivación y contribuyen al bienestar laboral.

En cuanto al segundo objetivo de identificar la influencia de la aplicación de Scrum en las prácticas, se encontraron aspectos favorables y desfavorables. Entre los aspectos favorables se destaca que se aplanan la jerarquía, se incentiva el diálogo, la retroalimentación permanente eleva el desempeño y las herramientas de gestión en general permiten visualizar, reconocer y

motivar. Por otro lado, entre los aspectos desfavorables se menciona que la personalidad de los miembros puede afectar la comunicación, la burocracia sigue teniendo fuerza y la falta de experiencia dificulta la participación. También se señala que el aumento de tareas administrativas del *scrum master* puede afectar su capacidad para incidir en el bienestar laboral, y la resistencia al cambio y la informalidad en la toma de decisiones pueden generar errores y dificultades.

En relación con el tercer objetivo de comprender los efectos de la implementación de scrum en el bienestar laboral de los equipos ágiles, se encontró que se otorga empoderamiento y poder de decisión a cada miembro, se produce confianza, trabajo en equipo y reconocimiento. La estructura de la daily beneficia la cotidianidad y automatiza la inspección, influyendo en el desarrollo del liderazgo y la priorización de ideas. El rol del *product owner* ayuda a empoderar a los equipos, desarrollando habilidades de liderazgo y siendo clave en el bienestar laboral al conectar a las personas y sus procesos. Además, se destaca que las responsabilidades son acordadas, generando más confianza y motivación, potenciando talentos y produciendo bienestar laboral.

En boca de los expertos entrevistados, scrum es un flujo de trabajo que potencia el bienestar en los individuos y sus equipos, a través de herramientas de comunicación simples y directas, por lo tanto, la metodología estimula la interacción entre las personas provocando un mayor trabajo en equipo donde las responsabilidades son acordadas generando más reconocimiento, confianza y motivación.

En general, los resultados expuestos en se basan en las percepciones y opiniones de los expertos entrevistados, quienes evidencian y justifican cómo la implementación de Scrum influye en el bienestar laboral, promoviendo la participación, confianza, reconocimiento y empoderamiento de los miembros del equipo.

Conclusiones y discusión

Las conclusiones en relación con los objetivos revelan un consenso entre los expertos entrevistados: Scrum trasciende la mera metodología de trabajo y se percibe como un enfoque que genera un mayor reconocimiento hacia los individuos. Esto se debe, en parte, a las estrategias de interacción entre los miembros del equipo y a la forma en que se planifican las responsabilidades tanto a nivel grupal como individual. Estos cambios organizacionales

implican una transformación de los roles jerárquicos, desplazándose desde la figura de un jefe que posee todo el conocimiento y toma todas las decisiones, hacia relaciones más horizontales donde se valoran y respetan los conocimientos tácitos de cada miembro del equipo. Esta reconfiguración promueve un ambiente colaborativo y fomenta la participación activa de todos los involucrados, lo que contribuye al desarrollo de un sentido de reconocimiento mutuo y mejora la dinámica de trabajo.

Una exploración más profunda del impacto de las metodologías ágiles en la gestión humana revela la necesidad de abordar ciertos desafíos inherentes. Es importante destacar que la implementación de equipos Scrum no implica la demolición del modelo de gestión tradicional, sino más bien demanda habilidades como autocontrol, autogestión, observancia y comunicación efectiva. Sin embargo, es crucial reconocer que los seres humanos no alcanzamos estos atributos de manera automática, sino que requieren una gestión del cambio adecuada, algo que a menudo se pasa por alto en las organizaciones.

Aunque es importante resaltar los beneficios de las metodologías ágiles, también debemos reconocer que este enfoque conlleva un ejercicio exigente y dinámico. Es fundamental tener en cuenta que la aplicación de estas metodologías no es igual de sencilla cuando se trata de seres humanos en comparación con el ámbito de las TIC, ya que los humanos somos impredecibles por naturaleza. Por lo tanto, es fundamental mantener una visión equilibrada que resalte las ventajas de las metodologías ágiles al tiempo que se reconoce la complejidad inherente en su implementación en contextos humanos.

La revisión de la literatura confirma la estrecha relación entre el enfoque propuesto por Scrum y las características de la cultura organizacional. Estudios previos han evidenciado la influencia del tipo de trabajo y la cultura predominante en el bienestar de los empleados (Cameron y Freeman, 1991; Hofstede et al., 1990; García y Ovejero, 2000). En concordancia, la implementación de Scrum provoca cambios en la percepción de los empleados, respaldado por un estudio realizado en empresas de Caldas, Colombia. Los resultados revelaron una clara asociación entre la satisfacción de los trabajadores y las culturas organizacionales centradas en los empleados, tal como enfatiza Scrum (Calderón, Murillo y Torres, 2003). De esta manera, Scrum no solo proporciona una metodología ágil para la gestión de proyectos, sino que también tiene el potencial de generar un impacto positivo en la cultura organizacional, favoreciendo el bienestar y la satisfacción de los empleados.

En este sentido, es importante considerar que Scrum no propone una cultura organizacional en sí misma, sino que puede impactar en la cultura existente de la organización. Las organizaciones ya poseen su(s) cultura(s) y Scrum puede influir en la forma en que se desarrollan y se manifiestan ciertos aspectos culturales, como la comunicación, la participación, la toma de decisiones y el reconocimiento mutuo. Scrum promueve un entorno colaborativo, fomenta la autonomía y el trabajo en equipo, lo cual puede tener efectos positivos en la cultura organizacional al generar una mayor valoración de los empleados y su contribución.

En relación con la implementación de la metodología Scrum con los procesos de gestión humana en las organizaciones se evidencia desde el reclutamiento hasta la gestión del rendimiento en el sentido de que, Scrum busca impactar en la forma en que se abordan las herramientas y desarrollan las competencias de los empleados. Así, por ejemplo, en el reclutamiento ágil, se busca identificar candidatos con habilidades colaborativas, flexibilidad y capacidad de adaptación, fundamentales en un entorno ágil y de trabajo en equipo. La selección ágil evalúa y enfocan tanto las competencias técnicas como las habilidades de comunicación y resolución de problemas creativos. En la contratación ágil se utilizan actividades basadas en tecnologías de la información y comunicación (TIC) para optimizar los procesos relacionados con los requisitos del puesto, la búsqueda de candidatos cualificados, la realización de entrevistas y la presentación de la oferta final.

Los programas de capacitación se diseñan teniendo en cuenta las necesidades de aprendizaje del equipo, evitando la acumulación de conocimientos específicos y adaptándose a los recursos y tiempos disponibles en las organizaciones. Esto garantiza que los programas de formación sean ajustados y se enfoquen en brindar las habilidades y conocimientos necesarios para abordar los desafíos actuales y futuros. Además, se promueve la flexibilidad en la planificación y ejecución de los programas de capacitación, permitiendo una respuesta ágil a medida que las necesidades y prioridades cambien en el entorno empresarial en constante evolución. De esta manera, se optimiza el uso de los recursos y se asegura una formación efectiva y pertinente para el desarrollo del equipo. Y en cuanto a la gestión ágil del rendimiento se enfoca en el feedback constante y la evaluación regular del desempeño de los miembros del equipo. De modo que, Scrum brinda un marco para revisiones periódicas, establecimiento de metas claras y fomento de la mejora continua.

En consideración con los aspectos desfavorables de la metodología Scrum, se destaca el exceso de flexibilidad e informalidad como una preocupación relevante. Si bien la flexibilidad y

la informalidad pueden ser aspectos positivos en términos de empoderamiento y autonomía del equipo, es importante tener en cuenta que, si no se acompañan de mecanismos de registro formales, pueden ocasionar descuidos, omisiones y desinterés en las responsabilidades asumidas. La investigación realizada por la Universidad Carlos III de Madrid, España, respalda esta idea al encontrar que la autonomía otorgada al equipo puede dar lugar a variaciones en la aplicación de Scrum debido a la falta de experiencia de los participantes y otros factores culturales (López, Colomo, & García, 2011). Por lo tanto, se vuelve indispensable la utilización de elementos que aseguren una comunicación clara y efectiva, como actas, correos electrónicos que recapitulen los acuerdos discutidos cara a cara, y el tablero Scrum, entre otros, para evitar posibles desviaciones y mantener un enfoque preciso en el desarrollo del proyecto.

Estos hallazgos se relacionan estrechamente con los resultados obtenidos a través de las percepciones y opiniones de los expertos entrevistados. En relación con el objetivo de caracterizar las percepciones de los expertos sobre la implementación de metodologías ágiles en prácticas de gestión humana, se observó que Scrum genera una sensación de ser escuchado, incentivando la participación y promoviendo la equidad, lo cual contribuye a niveles elevados de motivación y bienestar laboral. Sin embargo, en relación con el objetivo de identificar la influencia de la aplicación de Scrum en las prácticas, se identificaron aspectos desfavorables como la influencia de la personalidad de los miembros en la comunicación, la persistencia de la burocracia y las dificultades derivadas de la falta de experiencia. Estos desafíos destacan la importancia de contar con mecanismos de registro formales mencionados anteriormente para mitigar los posibles efectos negativos de la flexibilidad y la informalidad, y asegurar un enfoque más efectivo en la gestión del equipo y el logro de los objetivos del proyecto.

Según las conclusiones derivadas de las entrevistas realizadas a expertos en Scrum, se puede inferir que, si bien esta metodología fomenta la comunicación, es importante reconocer que las personalidades de los miembros del equipo pueden tener un impacto negativo en dicho proceso, es decir, es fundamental tener en cuenta que las personalidades individuales de los miembros del equipo pueden influir de manera negativa en este proceso. Esto implica que las características personales, como estilos de comunicación, actitudes y preferencias, pueden afectar la dinámica y eficacia de la comunicación dentro del equipo Scrum. Es importante reconocer que cada individuo tiene su propia forma de comunicarse y que estas diferencias pueden dar lugar a desafíos y dificultades en la colaboración y el intercambio de información. Por lo tanto, es necesario tener una comprensión y gestión adecuada de las personalidades para

optimizar el flujo de comunicación en el contexto de Scrum.

En este sentido, el problema no radica en la metodología en sí misma, sino más bien en la capacidad individual de los miembros para llevar a cabo las tareas asignadas y en su resistencia a los cambios continuos inherentes al enfoque ágil. Los expertos enfatizaron que la comunicación efectiva depende tanto de la metodología empleada como de la disposición y habilidades de los individuos involucrados. Además, señalaron la mayoría que, a pesar de que las estrategias de Scrum promueven la participación, el diálogo y la retroalimentación constante, las sensibilidades humanas no pueden ser ignoradas. En otras palabras, las características personales y la personalidad individual pueden presentar obstáculos en el camino hacia un diálogo fructífero entre los miembros del equipo.

Una última conclusión general, *scrum* facilita un orden de actividades que contribuye a la consecución de los resultados de los objetivos. Las reglas y protocolos que propone afirman crear un impacto en las relaciones laborales tanto como en los mecanismos de obtención de victorias tempranas. Así mismo, Scrum se lanza como una serie de recursos de fácil aplicación en las organizaciones, escalable y comprensible. Sin embargo, en su sencillez y su modo de conceder poder de auto gestión suelen presentar algunas variaciones en su aplicación debido a razones, tales como, la falta de experiencia de los integrantes, una cultura organizacional ortodoxa y, tal como lo expuso los resultados de este trabajo, particularidades en el carácter individual de las personas y el exceso de flexibilidad.

La implementación de la metodología Scrum ha demostrado tener un impacto significativo en el bienestar laboral de los equipos ágiles. A través de herramientas de comunicación directa y estructuras claras, Scrum fomenta la interacción entre los miembros del equipo, promoviendo un mayor trabajo en equipo y generando un ambiente de confianza y motivación. Los resultados de las investigaciones y las percepciones de los expertos entrevistados revelan que Scrum otorga empoderamiento y poder de decisión a cada miembro, lo cual contribuye al sentido de pertenencia y autonomía en el trabajo. Además, la estructura del *scrum daily* y la automatización de la inspección permiten una mayor organización y priorización de ideas, facilitando el desarrollo del liderazgo y mejorando el bienestar laboral en general.

Asimismo, la implementación de Scrum propicia un cambio en la cultura organizacional al aplacar la jerarquía tradicional y fomentar un ambiente de diálogo constante. La

retroalimentación permanente y el reconocimiento de los logros individuales y colectivos elevan el desempeño y fortalecen la motivación de los equipos. Además, al establecer responsabilidades acordadas y promover la participación activa de todos los miembros, Scrum potencia el reconocimiento de talentos y habilidades, generando un mayor nivel de satisfacción laboral. En general, la metodología Scrum se ha posicionado como una herramienta efectiva para mejorar el bienestar laboral al proporcionar una estructura clara, promover la colaboración y la comunicación efectiva, y empoderar a los miembros del equipo en la toma de decisiones, factores que contribuyen a una mayor satisfacción y productividad en el entorno laboral.

De igual forma, Scrum considera una forma de trabajo en la que los equipos eligen el mejor modo de llevar a cabo sus responsabilidades, es decir, planifican su propia distribución y estimación de las tareas, es un proceso donde cada individuo acepta sus responsabilidades y apropiación compartida según sus experticias. Al final, la combinación del marco de trabajo más el diálogo permanente y el liderazgo, promueve resultados innovadores y es precisamente a través de este liderazgo que los equipos potencian sus habilidades.

En consideración con algunas recomendaciones, el análisis de los contextos laborales donde se aplica el agilismo y en relación con el bienestar laboral confirma la importancia que tienen las reglas y protocolos de Scrum en la gestión de las personas para mejorar los ambientes de trabajo. Así mismo, muestra la necesidad de considerar como determinantes los elementos de comunicación a la hora de construir redes y relaciones laborales más fluidas y rápidas.

En el contexto laboral actual, el agilismo se presenta como una oportunidad para adoptar una visión estratégica que integre las diversas necesidades individuales, profesionales y organizacionales, donde reconozca que los recursos humanos desempeñan un papel fundamental en el impulso del éxito empresarial, y el agilismo como una práctica en las ventajas competitivas que estos recursos pueden aportar. Sin embargo, para aprovechar plenamente este potencial, es necesario contar con habilidades de gestión sólidas y utilizar de manera eficiente los recursos disponibles. Al adoptar el agilismo como una oportunidad, se establece un marco que permite optimizar los procesos, fomentar la colaboración, mejorar la adaptabilidad y aumentar la satisfacción laboral, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales y al bienestar de los empleados.

En última instancia, es importante reconocer que el agilismo en Colombia todavía

presenta limitaciones a pesar de su versatilidad. Esto es especialmente notable en culturas organizacionales tradicionales que se caracterizan por procesos lineales, lo cual puede generar dificultades para su implementación en entornos en constante cambio. Por tanto, surge la necesidad de llevar a cabo investigaciones dirigidas a identificar las particularidades que permitan aplicar los elementos fundamentales que conducen al verdadero éxito del agilismo. Estas investigaciones ayudarán a adaptar y aprovechar de manera más efectiva los principios ágiles en el contexto colombiano, superando los desafíos y maximizando los beneficios de esta metodología.

Como una recomendación, en el contexto de las metodologías ágiles, es importante reconocer la importancia de combinar flexibilidad e informalidad laboral con mecanismos de registro formales. Para garantizar una comunicación efectiva y evitar malentendidos, se sugiere que las negociaciones y acuerdos sean documentados y registrados en medios de comunicación accesibles para todos los involucrados. Por ejemplo, después de una conversación informal sobre cómo llevar a cabo una tarea o qué herramientas utilizar, es fundamental recopilar los acuerdos y dejar constancia por escrito. Esto asegurará que la información esté disponible posteriormente para verificar, confirmar o recordar los acuerdos alcanzados. Al establecer este protocolo de registro, se reducirán los posibles malentendidos y se evitarán retrocesos en los proyectos, permitiendo mantener un flujo de trabajo más eficiente y efectivo.

En última instancia, Scrum se configura como un flujo de trabajo que combina dos premisas fundamentales que se alinean con los objetivos académicos de la Maestría en Gestión Humana de la Universidad de Antioquia, desde la cual se origina este estudio. Por un lado, Scrum busca ser una forma de trabajo en la cual las personas prevalezcan sobre la burocracia y la instrumentalización humana, reconociendo que los conocimientos de los colaboradores y sus relaciones son la clave del bienestar laboral. Por otro lado, este enfoque de trabajo también se adapta a las demandas del mercado y a sus complejas dinámicas de cambios constantes, ya que Scrum se enfoca en desarrollar una cultura organizacional que fomente la disposición de los empleados hacia la transformación constante.

Sin embargo, estos argumentos se abordan sin proponer que Scrum sea utilizado como una herramienta para desarrollar únicamente los objetivos estratégicos y operativos de la organización a expensas del conocimiento y la autogestión de los trabajadores en sus diversos roles. En cambio, se debe apreciar Scrum como un enfoque que busca equilibrar tanto los objetivos estratégicos como el bienestar de los empleados. Al valorar la participación activa de

los trabajadores y promover su autogestión, Scrum puede potenciar el talento individual y contribuir al éxito organizativo, sin menoscabar la importancia de su conocimiento y autonomía en la toma de decisiones.

Finalmente, es importante destacar que el presente estudio tiene como objetivo principal resaltar los aspectos positivos y beneficiosos de la metodología Scrum en el ámbito del desarrollo de proyectos. El investigador enfatiza que su enfoque no profundiza en una perspectiva crítica o de análisis exhaustivo de las posibles limitaciones o desafíos asociados a esta metodología. Por lo tanto, se hace necesario aclarar al lector que la intención es brindar una visión enriquecedora de Scrum, resaltando sus ventajas y promoviendo su aplicación efectiva en diversos contextos. Consciente de la necesidad de un enfoque equilibrado, el investigador reconoce que existe un espacio para futuros estudios que aborden los aspectos críticos y las posibles limitaciones de esta metodología, con el fin de contribuir al avance y la mejora continua de las prácticas ágiles en el ámbito de la gestión de proyectos.

Anexo.

Matriz categorial de preguntas para entrevista etnográfica:

Categoría	Subcategoría y definición	Criterios de categorización en el análisis temático	Autores que la soportan	Preguntas
Percepciones en torno a la implementación de Scrum	<p>Eventos scrum</p> <p>Reuniones con bloques de tiempo predefinidos con el fin de crear regularidad, constituyendo una oportunidad formal para la inspección y adaptación de algún aspecto</p>	<p>Sprint planning</p> <p>Es el primer encuentro donde se planifica el trabajo a realizar durante el Sprint</p>	<p>Schwaber & Sutherland, 2013; Palacio, 2015; SCRUMstudy™, 2017; Sutherland, 2014</p>	<p>Describe cómo es su participación en la planificación del sprint</p> <p>¿De qué forma son adoptadas sus ideas propuestas en la planificación del sprint?</p> <p>¿Te sientes</p>

				escuchado y reconocido con tus propuestas?
		<p>Sprint review</p> <p>Se trata de una reunión para inspeccionar y presentar el Incremento y adaptar la Lista de Producto si fuese necesario.</p>	<p>Schwaber & Sutherland, 2013; Palacio, 2015; SCRUMstudy™, 2017; Sutherland, 2014</p>	<p>¿Se promueve la equidad?</p> <p>Partiendo de la idea de que Scrum promueve la equidad ¿Cuáles son los obstáculos para promover la equidad en la review?</p> <p>¿Cómo superan dichos obstáculos?</p>
		<p>Daily scrum.</p> <p>Es una reunión con un bloque de tiempo de 15 minutos para que el Equipo de Desarrollo sincronice sus actividades y cree un plan para las siguientes 24 horas.</p>	<p>Schwaber & Sutherland, 2013; Palacio, 2015; SCRUMstudy™, 2017; Sutherland, 2014</p>	<p>¿Quiénes participan en la daily?</p> <p>¿Qué dificultades encuentra en presentar las ideas en la daily?</p> <p>Describe cómo aporta el daily a su cotidianidad laboral</p>
		<p>Restrospective scrum</p>	<p>Schwaber & Sutherland, 2013; Palacio, 2015;</p>	<p>¿De qué forma sus ideas</p>

PERCEPCIONES EN TORNO A LA IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍAS ÁGILES

		<p>Es una reunión que crea la oportunidad para el Equipo Scrum de inspeccionarse a sí mismo y crear un plan de mejoras que sean abordadas durante el siguiente Sprint</p>	<p>SCRUMstudy™, 2017; Sutherland, 2014</p>	<p>propuestas en la retrospectiva son escuchadas activamente y tenidas en cuenta?</p> <p>(¿favorece las diferencias, propician la dialéctica?)</p> <p>¿Quién (es) implementan estos aportes?</p>
	<p>Roles Scrum</p> <p>Son los responsables de cumplir con los objetivos del proyecto</p>	<p>Product owner</p> <p>Es la persona responsable de articular los requisitos del Cliente y de mantener el Justificación de Negocio del proyecto</p>	<p>Schwaber & Sutherland, 2013; Palacio, 2015; SCRUMstudy™, 2017; Sutherland, 2014</p>	<p>¿Cómo percibe usted el proceder del PO en Scrum?</p> <p>¿Cómo influye este proceder en el bienestar laboral?</p>
		<p>Scrum master</p> <p>Es un facilitador que guía, facilita y les enseña prácticas de Scrum a todos los involucrados en el proyecto, elimina los impedimentos</p>	<p>Schwaber & Sutherland, 2013; Palacio, 2015; SCRUMstudy™, 2017; Sutherland, 2014</p>	<p>¿Cómo percibe usted el proceder del SM en Scrum?</p> <p>¿Cómo influye este proceder en el bienestar laboral?</p> <p>¿Cuáles</p>

		<p>que enfrenta el equipo</p>		<p>elementos cree usted que ayudan al SM a elevar la colaboración de los miembros del equipo?</p> <p>¿Qué dificultades encuentra en el rol del SM para garantizar el uso de recursos que facilitan el bienestar del equipo y del proyecto?</p>
		<p>Development team</p> <p>Es un equipo de personas son responsables de la comprensión de los requerimientos del negocio especificados por el Product Owner, la estimación de historias de usuarios y la creación final de los entregables del proyecto</p>	<p>Schwaber & Sutherland, 2013; Palacio, 2015; SCRUMstudy™, 2017; Sutherland, 2014</p>	<p>¿Cómo percibe usted el proceder del equipo de desarrollo en Scrum?</p> <p>¿Cómo influye este proceder en el bienestar laboral?</p> <p>¿Qué elementos cree usted que ayudan a elevar el desempeño colaborativo?</p> <p>¿Qué aspectos favorecen u obstaculizan el proceder del</p>

PERCEPCIONES EN TORNO A LA IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍAS ÁGILES

				equipo de desarrollo?
	<p>Auto organización</p> <p>Scrum cree que los empleados son autoorganizados al aceptar una mayor responsabilidad y apropiación compartida de acuerdo con sus conocimientos tácitos</p>	<p>Auto organización</p>	<p>Schwaber & Sutherland, 2013; Palacio, 2015; SCRUMstudy™, 2017; Sutherland, 2014</p>	<p>Describe el proceso de toma de decisiones y el grado de participación e incidencia en estas.</p>
<p>Bienestar</p>	<p>Bienestar laboral</p>	<p>Concepto asociado al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y a la productividad de la organización</p>	<p>Cameron & Freeman, 1991; Morales, 1998; Daniels, 2000 (Warr, 1999) (Rousseau & Schalk, 2009)</p>	<p>¿Cómo ha influenciado la metodología Scrum en su vida cotidiana?</p>
<p>Efectos de scrum sobre el trabajador y la organización</p>	<p>Comunicación ágil</p> <p>Es uno de los valores clave del agilismo.</p>	<p>Comunicación ágil</p> <p>Se enfoca en transmitir la información entre los miembros de los equipos y los stakeholder a través de herramientas simples, canales directos y cara a cara.</p>	<p>Schwaber & Sutherland, 2013; Palacio, 2015; SCRUMstudy™, 2017; Sutherland, 2014</p>	<p>Establezca diferencias en pro y en contra de la comunicación en el marco scrum respecto a la comunicación convencional en equipos de trabajo</p> <p>¿En qué medida la comunicación</p>

				Scrum posibilita el bienestar laboral?
--	--	--	--	---

Referencias bibliográficas

- Acosta, A., & Muñoz, J. (2020). Lecciones Aprendidas Del Trabajo Remoto De Equipos Agilistas Por La Pandemia CoViD-19. . *In Universidad EAN Facultad de Ingeniería Programa de Maestría en Gerencia de Proyectos. Disponible en: <http://repository.ean.edu.co/>*, Bogotá, Colombia. .
- Agudelo, D. (2019). Gestión de recursos humanos en la gestión de proyectos de organizaciones colombianas paradojas entre la teoría y la práctica. . *Tesis maestría. EAFIT.*
- Aguilar, L. (2004). La hermenéutica filosófica de Gadamer. *Redalyc. Revista Electrónica Sinéctica, núm. 24, febrero-julio. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. México*, 61-64.
- Anderson, D. (2010). Kanban: Successful evolutionary change for your technology business. *Blue Hole Press*, 261.
- Ángel, D. (2011). La hermenéutica y los métodos de investigación en ciencias sociales. *Estud.filos ISSN 0121-3628 nº44 Diciembre. Universidad de Antioquia*, 9-37.
- Aragón, J., & Empar, P. (2017). Notas sobre empleo y precariedad en nuevos entornos laborales. *Gaceta Sindical. Reflexion y Debate. Nueva Etapa.*, 29., 11–18.
- Bauman, Z. (1998). *Globalization : the human consequences*. Columbia University Press.
- Beck, K., & Andres, C. (2004). Extreme programming explained: Embrace change . (2nd ed.). *Addison-Wesley*.
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management, 36(1)*, <https://instruct.uwo.ca/business/bus020-mwf/acs410/reading12.pdf>, 49-56.
- Bell, D., & Blanchflower, D. (2020). "US and UK Labour Markets Before and During the COVID-19 Crash". *National Institute Economic Review No. 252, May.* , 52 -69.
- Blumer, H. (1982). El interaccionismo simbólico: perspectiva y método. . Barcelona, España.
- Boehm, B. (1986). "A spiral model of software development and enhancement," . *SIGSOFT Software Engineering Notes, vol. 11, no. 4, pp. 14-24.*, doi: 10.1145/12944.12948.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. . *Harvard Business Review, 86(6)*, 84-92.
- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración, 16(25)*,, 109-137. ISSN: 0120-3592. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>.
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales. Vol. 23 No. 103 • Abril - Junio. Disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/221*, 39-64.
- Cockburn, A. (2004). Crystal Clear: A Human-Powered Methodology for Small Teams. . *Addison-Wesley*.
- Cruz, F. (2000). Hacia una redefinición del concepto de organización. . *En: Galvis H. (Comp.). De lo humano organizacional. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.*

- Deemer, P., Benefield, G., Larman, C., & Vodde, V. (2009). Información básica de Scrum (The Scrum primer). *Scrum Training Insitute. Certified Scrum Training Worldwide*, www.ScrumTI.com 1-20.
- Dirección de desarrollo y talento humano en salud . (2016). *Entorno laboral saludable* . Coordinación Grupo Ejercicio y Desempeño de Talento Humano en Salud. Minsalud. Diciembre 2016.
- Doria, P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia. *Pensamiento & Gestión*, núm. 28, enero-junio, 171-195.
- Durkheim, E. (1973). *La división del trabajo social* . Schapire Editor SRL.
- Durkheim, E. (2001). *Las reglas del método sociológico. Segunda reimpresión. Cuadernos de la Gaceta 30*. México: Fondo de cultura económica.
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical Studies of Agile Software Development: A Systematic Review. . *Information and Software Technology*, 50(9-10), 833-859., 833-859.
- Elssamadisy, A. (2008). Agile Adoption Patterns: A Roadmap to Organizational Success. *Publisher(s): Addison-Wesley Professional. ISBN: 9780321579447*.
- Fitzgerald, B., Stol, K., O'Sullivan, R., & O'Brien, D. (2013). Scaling Agile Methods to Regulated Environments: An Industry Case Study. *ICSE 2013, San Francisco, CA, USA Software Engineering in Practice*, 863-872.
- Flick, U. (2018). An introduction to qualitative research. . *Sage Publications.*, 696.
- Gadamer, H. (1975). *Verdad y método*. Salamanca: Ediciones Sígueme.
- García, M., Murillo, G., & González, C. (2011). Los macro-procesos : un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, 27. , Disponible en: file:///C:/Users/Adrian/Downloads/Los-macro-procesos.pdf.
- Gorz, A. (2001). *Adiós al proletariado. Más allá del socialismo. Traducción de Miguel Gil, El Viejo Topo*. Barcelona.
- Guber, R. (2001). *La etonografía. Método, campo y reflexividad. ISBN 958-04-6154-6* . Bogotá: Grupo Editorial, Norma.
- Harari, Y. N. (2015). *Homo Deus*. Barcelona: Debate. Primera ed.
- Hernández, S., Fernandez, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Sexta edición. Mc Graw Hill.
- Hinton, P. (2016). The Perception of People Integrating Cognition and Culture. *Published by Routledge. ISBN 9781841696638. Copyright 2016*, 290.
- Inayat, I., Salim, S., Marczak, S., Daneva, M., & Shamshirband, S. (2014). A systematic literature review on agile requirements engineering practices and challenge. *Computers in Human Behavior*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2014.10.046>.
- Jacob, A. (1995). La noción de trabajo. Relato de una aventura socio-antropo-histórica. . *Sociología Del Trabajo*, 4(*Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo P I E T T E con sede en el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas*), 1–13.
- Laca, Mejía, & Gondra. (2006). Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como un componente de la salud mental . *Psicología y salud*, enero. Junio, año/vol. 16 numero 001 *Universidad veracruzana, Xalapa , México*, 87-92.
- Lapicki, R., & Terlato, A. (2021). Empresas ágiles: Claves para sobrevivir a la complejidad del ambiente. *Serie Documentos de Trabajo, No. 777, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires. Disponible en: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/238402/1/777.pdf>*, 1-30.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2012). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. . *En M. D. Dunnette (Ed.)*,

- Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1343.
- López, J., Colomo, R., & García, A. (2011). Recomendaciones para la adopción de prácticas de gestión del capital humano en entornos ágiles bajo SCRUM. *RPM 8 (1). Universidad Carlos III de Madrid. ISSN 1698-202.*
- Martinez, M. (1996). *Comportamiento humano. Nuevos métodos de investigación*. México: Trillas. Disponible en: file:///C:/Users/Adrian/Downloads/comportamiento-humano-nuevos-metodos-de-investigacion-20152pdf_compress.pdf.
- Marx, K. (1979). *El capital: Libro I - capítulo VI inédito (7a. ed. --)*. México D.F.: Siglo veintiuno.
- Mikulic, I., Crespi, M., & Caballero, R. (2019). Escala de satisfacción con la vida (swls): estudio de las propiedades psicométricas en adultos de Buenos Aires. *Anuario de Investigaciones, vol. XXVI*, 395-402.
- Nahar, L., Hossain, A., Rahman, A., & Bairagi, A. (2013). The Relationship of Job Satisfaction, Job Stress, Mental Health of Government and Non-Government Employees of Bangladesh. . *Psychology, 4*. Doi: [10.4236/psych.2013.46074](https://doi.org/10.4236/psych.2013.46074), 520-525.
- Nauer, P., & Randall, B. (1969). Software Engineering NATO Scientific Affairs Division, Brussels. *Disponible en: <https://www.scrummanager.com/files/nato1968e.pdf>*, 9.
- OIT. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica. *In Oficina Internacional del Trabajo y la Fundación Europea (Vol. 1)*, www.ilo.org/publns.
- Organización Mundial de la Salud. (2010). Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo. *World Health Organization*, ISBN 978 92 4 350024 9.
- Packer, M. (1985). La investigación hermenéutica en el estudio de la conducta humana. Traducción de Laura Sampson, revisión técnica, M. Cristina Tenorio. Para uso académico de los estudiantes de la maestría en Psicología, Universidad del Valle, Cali, Febrero 25 del 2010. *American Psychologist, Vol. 40, N° 10*. Disponible en: <https://www.ersilias.com/wp-content/uploads/2018/09/La-investigacion-hermeneutica-en-el-estudio-de-la-conducta-humana.pdf>, 1-25.
- Palacio, J. (2015). Scrum Manager I. Las reglas de scrum. ©De La Edición: Scrum Manager®. *Marca Registrada, Propiedad de Iubaris Info 4 Media S.L. Versión. 2.5.1 – Abril 2015.*
- Palmer, S., & Felsing, J. (2002). A Practical Guide to Feature-Driven Development. . *Prentice Hall*.
- Pavot, W., & Diener, E. (1993). Review of the Satisfaction with Life Scale. . *Psychological Assessment, 5*, 164-172. doi:10.1037/104 03590.5.2.164.
- Pearson, G. (2021). Human Resource Management,. *Copyright © 2021. Global Edition. ISBN-13: 9781292402659.*
- Pfeiffer, S., Sauer, S., & Ritter, T. (2019). Agile methods as stress management tools? an empirical study. *Pluto Journals. Work Organisation, Labour & Globalisation* , Vol. 13, No. 2., 20-36.
- Ranasinghe, V., & Sangaradeniya, Y. (2021). *Human Resource Management in Challenging Environments. Agile Human Resource Management*. . Sri Lanka: Department of Human Resource Management, University of Kelaniya. ISBN 978-955-704-154-4. (pp.23-31). Disonible en: https://www.researchgate.net/publication/352135010_Agile_Human_Resource_Management.
- Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. . *Crown Business*, 296.
- Rodríguez, C., & Dorado, R. (2015). ¿Por qué implementar Scrum? *Revista Ontare, 3(1)*, <https://doi.org/10.21158/23823399.v3.n1.2015.1253>, 125–144.
- Roncal, X. (2021). Teletrabajo y Capitalismo de Vigilancia. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 23 (1), Venezuela*, 177-192 DOI: www.doi.org/10.36390/telos231.14.

- Rousseau, D., & Schalk, R. (2009). Psychological contracts in employment. *Quality of life research. QUAL LIFE RES Vol. 10.4135/9781848608368.n8*.
- Royce, W. (1970). Managing the development of large software systems: Concepts and techniques. . *Proceedings of the Nineteenth Annual IEEE WESCON Convention*. .
- Ruiz, C. (2018). *Nuevas Tendencias En Gestión de RRHH: La Metodología Agile En RRHH*. Andalucía, España.: trabajo de grado. Universidad de Jaén.
- Sáenz, F., Gutiérrez, F., & Ramos, J. (2018). conformación de equipos ágiles para el desarrollo de software: revisión de literatura*. *Dimens.empres. vol.16 no.2 Barranquilla July/Dec. https://doi.org/10.15665/rde.v16i2.1042* .
- Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales 24(107)*, 237-159 Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v24n107/v24n107a06.pdf>.
- Salgado, E. (2019). Los estudios del discurso en las ciencias sociales. . *Circuito Cultural Mario de la Cueva, Ciudad Universitaria C.P. 04510. Primera edición: 16 de octubre de 2019. ISBNe: 978-607-30-2557-7*.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación. Sexta edición*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *La Guía de Scrum. La Guía Definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego*. ©2014 Scrum.Org and ScrumInc. Accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in.
- SCRUMstudy™. (2017). Una guía para el CUERPO DE CONOCIMIENTO DE SCRUM. (Guía SBOK™). *SCRUMstudy™, una marca de VMEdU, Inc.*, 405.
- Spradley, J. (1979). *The ethnographic interview*. Belmont, California: Grupo Wadsworth - Thomson Learning.
- Standing, G. (2011). *The precariat : the new dangerous class*. Bloomsbury Academic. <https://doi.org/10.5040/9781849664554>.
- Stiglitz, J. (2006). *Making globalization work*. . New York: W.W. Norton & Co.
- Subdirección de recursos humanos del sector educativo. (2009). Guía para el diseño de programas de bienestar laboral del sector docente. *Bogotá: Ministerio de Educación Nacional. Disponible en: https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-190204_archivo_pdf_guia_programa.pdf*, 1-17.
- Sutherland, J. (2014). *SCRUM. El arte de hacer el doble de trabajo en la mitad del tiempo. Traducción Enrique Mercado*. México D.F.: Océano de México.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard Business Review. Colloquium on Productivity and Tchnology, Harvard Business School, March 28 and 29, 1984. Disponible en: http://damiantgordon.com/Methodologies/Papers/The%20New%20Product%20Development%20Game.pdf*, 137- 147.
- Vargas, L. M. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades, vol. 4, núm. 8,* 47-53.
- Warr, P. (1999). Well-Being and the Workplace. Well-being. *En D Kahneman, E Diener y N. Schwarz (Eds.): Well-Being. The Foundations of hedonic psychology. New York: Russell Sage Foundation*, 392-412.