



**La contribución de las metodologías ágiles SCRUM a la cultura organizacional
durante el período 2018-2022 en las empresas colombianas.**

Ensayo Académico

Yessika Maria Yepes Rueda

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada

Especialización en Alta Gerencia

Taller de investigación- II Semestre

PhD Olga Lucia Diaz Villamizar

Universidad Militar Nueva Granada

Bogotá, D.C.

Mayo 26, 2022

La contribución de las metodologías ágiles SCRUM a la cultura organizacional durante el período 2018-2022 en las empresas colombianas

Resumen

Identificar la contribución a la cultura organizacional de la implementación de las metodologías ágiles SCRUM en las empresas colombianas durante el período 2018-2022, ha llevado a la revisión de definiciones, actores que se ven involucrados, su rol y la interacción entre ellos, eventos que componen el Scrum, empresas que han implementado esta metodología y casos de éxito en Colombia, principios y características de la cultura organizacional; lo anterior ha permitido desarrollar un ensayo crítico, por medio de una metodología de investigación cualitativa de tipo exploratoria, ya que es un tema poco estudiado, permite una investigación innovadora para incentivar a la academia para el desarrollo de nuevos estudios que involucren estos dos conceptos que hoy en día se han venido implementado. Por otro lado, ensayos de este tipo permiten a las empresas que están en la adaptación de estas nuevas metodologías, características, ventajas como la satisfacción del cliente ya que permiten la interacción entre las partes y agilidad en los procesos.

Palabras clave: cultura organizacional, principios organizacionales, metodologías ágiles Scrum, Scrum Máster, desarrolladores.

**The contribution of agile SCRUM methodologies to organizational culture during
the 2018-2022 period in Colombian companies**

Abstrac

Identifying the contribution to the organizational culture of the implementation of agile SCRUM methodologies in Colombian companies during the 2018-2022 period, has led to the revision of definitions, actors that are involved, their role and the interaction between them, events that make up the Scrum, companies that have implemented this methodology and success stories in Colombia, principles and characteristics of the organizational culture; The foregoing has allowed the development of a critical essay, through an exploratory qualitative research methodology, since it is a little studied subject, it allows an innovative investigation to encourage the academy for the development of new studies that involve these two concepts that today they have been implemented. On the other hand, tests of this type allow companies that are in the adaptation of these new methodologies, characteristics, advantages such as customer satisfaction since they allow interaction between the parties and agility in the processes.

*Key words: organizational culture, organizational principles, agile methodologies
Scrum, Scrum Master, developers.*

1. INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema

En las organizaciones, la premisa de optimización de los recursos se ha convertido en un reto para el desarrollo de sus actividades, lo que ha permitido a las organizaciones a incursionar en metodologías actuales que han mejorado el desarrollo de proyectos.

El tema de cultura organizacional se ha estudiado de manera permanente desde la academia, por tanto, hoy vemos como cada vez más empresas le dan el valor a este concepto, lo desarrollan y lo apropian ya que su finalidad es alinear el modo en que los individuos interactúan entre ellos y con el exterior.

Según Méndez (2019) indica que la organización vista como un sistema social que funciona y permanece en el tiempo, se fortalece cuando las personas orientan su acción al fin común por medio del esfuerzo conjunto y del trabajo individual y colectivo. Por esto es importante crear políticas y normas que los guíen y les permitan ser parte de su colectividad con características, objetivos y metas en común, y que produzcan cohesión social, diferenciando sus comportamientos de los de los miembros de otras organizaciones. (p.148).

A su vez, la cultura organizacional debe ser comunicada a la organización por medio de diferentes estrategias donde sea expresada la identidad de los individuos que la conforman ya que determina como debe ser la comunicación de los individuos y su interacción con el sistema. Esta comunicación debe ser dirigida y divulgada por la alta dirección, y esta a su vez, la que incide en las relaciones de los empleados con la organización, con los compañeros y sus labores; a su vez en los diferentes ambientes en los que se relacionen y su expectativa frente a su trabajo,

el compromiso, sentido de pertenencia, el aporte a lograr los objetivos y metas corporativas, el grado de desarrollo personal y profesional y en el grado de identificación. (Anzola 2018).

Además, para Llanos & Bell (2018), identifican cinco rasgos característicos de las culturas de las organizaciones, que son:

Es un *fenómeno colectivo*, ya que es precisamente esta relación de un grupo de personas y a su vez con el entorno, lo que conforma una organización.

Es una *actividad simbólica omnipresente*.

Se *transmite*, es perdurable en el tiempo, se puede moldear según los factores que lo alteren o el entorno.

Es una *interacción dentro de un entorno*.

Cuenta con una *coherencia interna*, adaptándose los individuos a la organización, siendo promulgados en todos los entornos.

El aporte realizado por la cultura organizacional ha venido siendo utilizada en la “Red estratégica” creada como estrategias de gestión de la alta dirección, con apoyo de las políticas, constituyendo programas, reglas, convirtiéndose en una herramienta para la construcción de la cultura; generando la divulgación de esta en los diferentes niveles de la organización y marcando un camino en común en ella. (Llanos & Bell (2018). Lo que explica porque es valioso que las organizaciones definan una cultura que los identifique, que pueda atraer al mejor talento y esto a su vez aportar a los objetivos organizacionales.

En cuanto a Scrum se entiende como “un marco para desarrollar proyectos complejos y organizar el trabajo, basado en un conjunto de valores (coraje, enfoque, compromiso, respeto, apertura), principios y prácticas que proporcionan una base para todos los miembros” (Andrei, et.al, 2019, p.127). Estableciendo una serie de roles, reuniones y fases que permite a la

organización optimizar los recursos físicos, el tiempo, los factores económicos, el recurso humano, entre otros, además de tener una visión amplia de la gestión del proyecto, involucrar al cliente no solo al inicio del proyecto cuando expone la necesidad, sino en todo el proceso de construcción de este, permitiendo al final tener una alta satisfacción.

Por su parte, el Índice de Madurez Digital - IMDV (2021), realizado por la consultora chilena Virtus para Colombia, indica que el 66% de las organizaciones en Colombia emplean metodologías ágiles para mejorar su propuesta de valor. Este indicador determina el panorama de las empresas en transformación digital en Colombia y así generar un Benchmark que permita tener un punto de partida para la evolución. Por lo que se deduce que las organizaciones colombianas se encuentran en la búsqueda de un marco que les permita orientar y guiar el desarrollo de sus proyectos, permitiéndoles lograr la optimización de sus recursos.

De acuerdo al contexto anterior, importancia de incentivar a la academia en el desarrollo de estudios que relacionen los temas de metodologías ágiles- Scrum y cultura organizacional es imprescindible ya que como se mencionó en este momento no se encuentra un gran nivel de investigación al respecto a pesar de que estas metodologías ágiles se vienen estudiando e implementando desde hace algún tiempo y teniendo en cuenta que en la relación con la cultura organizacional es donde se quiere aportar con este trabajo.

Luego de la pandemia, las organizaciones identificaron con más fuerza la necesidad de pasar de metodologías tradicionales a metodologías ágiles-Scrum, implementando tecnologías que han tomado un sentido indispensable para la adquisición de competencias en los mercados actuales, por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo ha contribuido a la cultura organizacional la aplicación de las metodologías ágiles SCRUM durante el período 2018-2022 en las empresas colombianas?

Justificación

El tema de investigación metodologías ágiles SCRUM en la cultura organizacional, contribuye a la formación en la Especialización en Alta Gerencia, por ser un tema que está teniendo una amplia acogida en las empresas a nivel mundial por lo que no se puede dejar de lado en las empresas colombianas. Hoy en día es importante que los especialistas en esta rama de la administración estén actualizados con las últimas tendencias para ser competitivos en el mercado.

Por otra parte, ya que se cuenta con poca investigación que determine la relación entre cultura organizacional y metodologías ágiles SCRUM en Colombia; en el siguiente escrito se busca incentivar a que la academia dé una mirada a estos temas que agilizan el desarrollo de proyectos, optimizan los resultados, mejoran el trabajo en conjunto, incrementa colaboradores motivados, y buscan un equilibrio entre el producto final y la satisfacción del cliente. Esto se logra potenciando el análisis y la documentación de casos de éxito que se estén dando en las empresas colombianas; con el fin de que más líderes opten por una metodología que se adapte a sus organizaciones, la implementen y obtengan productos de mejor calidad.

Las metodologías tradicionales de la administración buscan cumplir con un proceso secuencial en una sola dirección. Por lo que se estudia una forma de cambiar el proceso lineal al dinámico que permita la interacción entre el cliente y proveedor, el cambio de paradigma de los procesos secuenciales del cual el producto final es el que define el resultado de este.

El cambio de metodología para el desarrollo de proyectos genera en las organizaciones soluciones creativas, la búsqueda de nuevas oportunidades, de nuevos mercados y la generación de estrategias que se adapten al dinamismo del mercado. Este proceso de transformación requiere que la organización tenga un continuo aprendizaje, genere investigación con la finalidad de

encontrar e implementar una metodología que mejor se adapte a sus necesidades; pero este proceso no será exitoso si la alta dirección no se involucra, toma el mando y se responsabiliza del cambio, en la búsqueda del desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

La metodología ágil Scrum, nace en los años 1990, creada por Sutherland & Schwaber (2020) quienes determinan a Scrum como un marco que se basa en mantener todo visible durante el proyecto. Este lineamiento permite que los actores o participantes sepan en que punto están ubicados en el proyecto, lo cual les permite realizar ajustes en el momento determinado para continuar con el avance del proyecto hacia las metas planteadas.

Otro concepto que se tomara como base para el artículo, es el de Cultura organizacional definido como “una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización”. (Chiavenato, et.al 2017, p.126)

Se pueden encontrar muchos autores que den definiciones sobre este término; pero cuando esta involucra creencias, ética, experiencias, valores, se habla de que la organización adopta una cultura con la que se desarrollaran sus procesos, y los individuos conviven en el ambiente organizacional.

Este ensayo, analizara como los conceptos de metodologías ágiles y las responsabilidades de los diferentes actores, han influido en la cultura organizacional de las empresas que han decidido adoptar estas nuevas metodologías en sus proyectos. Es importante para la academia porque se quiere incentivar la realización de investigaciones que relacionen estos dos conceptos y como han repercutido no solo en rentabilidad sino también en sus colaboradores. Por otra parte, para las organizaciones, es importante ver artículos de este tipo y ver casos de éxito que los guíen en esta adaptación para sus empresas.

Objetivo General

Identificar la contribución a la cultura organizacional de la implementación de las metodologías ágiles SCRUM en las empresas colombianas durante el período 2018-2022.

Objetivos Específicos

Revisar la conceptualización de cultura organizacional y metodologías ágiles SCRUM en las empresas colombianas durante el período 2018-2022.

Identificar las empresas que han implementado la metodología SCRUM durante el período 2018-2022.

Identificar la contribución de la implementación del SCRUM en la cultura organizacional.

Metodología

Esta investigación es cualitativa de tipo exploratorio, de acuerdo con el autor Hernández (2014) ya que es un tema de investigación poco estudiado, desde una postura innovadora y se prepara el terreno para nuevos estudios. Se llevó a cabo una exploración y recabo de información en los recursos electrónicos de biblioteca de la Universidad Militar Nueva Granada, específicamente de las bases de datos: Dialnet Plus, Academic Search Complete, vLex, Business Source Complete, Regional Business News, ScienceDirect; de la cual se extrajo una serie de bibliografía compuesta por 16 documentos entre los que se destacan artículos de investigación, documentos oficiales, entrevistas, entre otros, que permitieron determinar conceptos de Scrum y cultura organizacional, así mismo actores de los equipos Scrum y su interrelación, la metodología Scrum y la relación entre los valores que deben vivir las personas que componen estos equipos, finalmente empresas que han implementado Scrum en Colombia sus casos de éxito datando su valor en la cultura organizacional.

2. DESARROLLO

Marco Teórico

Según los cocreadores de Scrum, Schwaber & Sutherland (2020) indican que “Scrum se basa en el empirismo y el pensamiento Lean. El empirismo afirma que el conocimiento proviene de la experiencia y toma de decisiones basadas en lo observado. El pensamiento Lean reduce los desperdicios y se centra en lo esencial” (p.3). Por lo que las empresas deben contar con procesos de selección y capacitación a sus colaboradores, lo que permitirá el balance entre experiencia, conocimiento y liderazgo en los Scrum Team, para que sean lo suficientemente autónomos, eficaces y eficientes para el desarrollo de los proyectos.

Schwaber & Sutherland (2020) describen que es un pequeño grupo de personas quienes conforman el equipo Scrum, el cual durante el proyecto estará conformado por Scrum Máster, desarrolladores y el propietario de producto (Product Owner), ya que no hay cabida a manejar jerarquías o sub-equipos. En pocas palabras son un equipo de profesionales direccionados en cumplir un objetivo que cuentan con habilidades y competencias para generar valor agregado gestionando el que, el cómo y en qué momento hacer las cosas.

Los Scrum team, deben ser de máximo 10 personas para lograr un balance entre agilidad y conocimiento; cuando se generan equipos de más de 10 personas, dependiendo de la magnitud del proyecto, la guía Scrum indica que lo mejor es reorganizarse en varios equipos sin perder el objetivo en común del proyecto.

Como se mencionó anteriormente, para aplicar la metodología Scrum se debe contar con tres actores responsables que son el Scrum máster, los desarrolladores y el propietario del producto (Product Owner) (Schwaber & Sutherland 2020). A continuación, se definirán cada uno de los roles dentro de la metodología Scrum:

El Scrum máster lo define García, et.al (2022) como el encargado de garantizar la planeación, comprensión y el análisis de la aplicación del marco Scrum. A su vez, resolver las situaciones y problemas que se presenten en el desarrollo del proyecto que puedan retrasar la entrega de resultados. Se convierte en la persona encargada de guiar y direccionar Scrum estableciendo una armonía entre el Scrum team y la organización.

Así mismo busca la correcta aplicación del marco guía, esto con el fin de velar por la efectividad del Scrum team mejorando sus prácticas. A su vez, es responsable de eliminar las brechas que separen al equipo de desarrollo y el propietario del producto, por medio de prácticas y estrategias que permitan la interacción entre las partes con la finalidad de que el propietario del producto sea quien impulse el desarrollo basándose en sus requerimientos.

El Scrum máster se involucra de diversas maneras en función de cada interacción, que según Schwaber & Sutherland (2020) que puede ser:

Scrum máster - Scrum team

Scrum máster - Product owner (propietario del producto)

Scrum máster - La organización.

El Scrum Máster con el equipo de Scrum:

Capacitar a los miembros del equipo en autogestión y multifuncionalidad. (p.7a)

Ayudar al equipo de Scrum a centrarse en la creación de incrementos de alto valor que cumplan con la definición de hecho. (p.7b)

Promover la eliminación de los impedimentos para el progreso del equipo Scrum. (p.7c)

Asegurar de que todos los eventos de Scrum se lleven a cabo, sean positivos, productivos y que se respete el tiempo establecido (time-box) para cada uno de ellos. (p.7d)

El Scrum Máster con el Propietario del Producto (Product Owner):

Ayudar a encontrar técnicas para una definición eficaz de los objetivos del producto y la gestión de los retrasos en el producto. (p.7e).

Ayudar al equipo de Scrum a comprender la necesidad de elementos de trabajo pendiente de productos claros y concisos. (p.7f).

Ayudar a establecer la planificación empírica de productos para un entorno complejo. (p.7g).

Facilitar la colaboración de las partes interesadas según sea solicitado o necesario. (p.7h)

El Scrum Máster con la organización:

Liderar, capacitar y mentorizar a la organización en su adopción de Scrum. (p.7i)

Planificar y asesorar sobre la implementación de Scrum dentro de la organización. (p.7j)

Ayudar a las personas y a las partes interesadas a comprender y promulgar un enfoque empírico para el trabajo complejo. (p.7k)

Otro actor responsable dentro del equipo Scrum, es el Propietario del Producto (Product Owner). Según García, et.al (2022), es el encargado de que el proyecto se maximice, teniendo en cuenta el trabajo realizado por el Scrum team, basándose en el resultado entregado que permiten dar solución a los requisitos descritos para el proyecto. A su vez, estableciéndolo como el responsable de coordinar los requerimientos del cliente, encargado de la evaluación final del resultado del producto, es responsable de gestionar eficazmente la lista de trabajo pendiente, que según Schwaber & Sutherland (2020) deben tener en cuenta “Desarrollar y comunicar explícitamente el Objetivo del Producto; Creación y comunicación clara de elementos de trabajo pendiente del producto; Pedido de artículos de trabajo pendiente del producto; Asegurarse de que el trabajo pendiente del producto sea transparente, visible y comprendido”. (p.6).

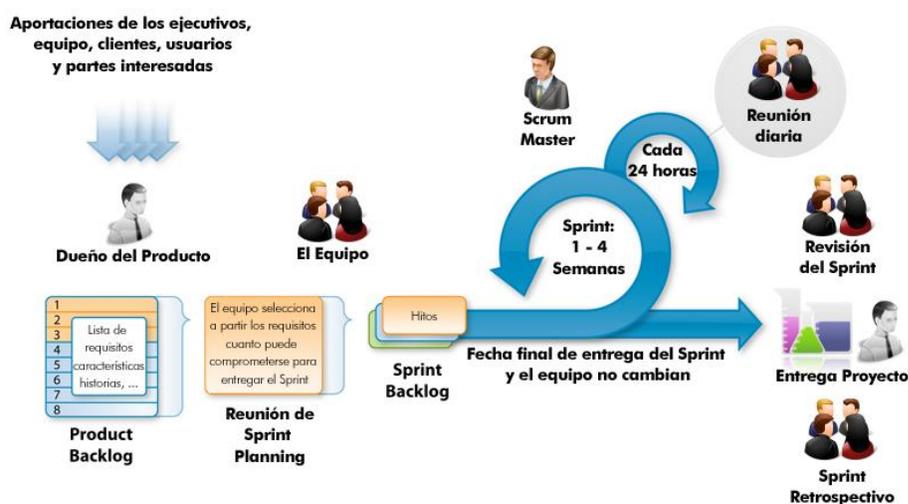
Por su parte el equipo de desarrollo “son las personas del equipo Scrum que se comprometen a crear cualquier aspecto de un incremento útil (funcional) en cada Sprint” (Schwaber & Sutherland, 2020, p.5). Los desarrolladores están encargados de entregar un producto final funcional, cumpliendo con los requerimientos del cliente (García, et.al, 2022). Por lo que su principal función es entregar el producto final, velar por que los requerimientos del cliente se cumplan convirtiéndose en equipos multifuncionales, auto organizados, estructurados y empoderados cuya finalidad es el cumplimiento de cada sprint. A su vez, la metodología Scrum permite el empoderamiento de los actores del Scrum Team logrando la interacción entre ellos que fortalece el direccionamiento hacia un objetivo común.

Para entender la metodología de Scrum, a continuación, se definirán los eventos que lo componen:

Metodología Scrum

Figura 1

Metodología Scrum



Notas: Adaptado de Fernández Casado, P. E. [imagen]-<http://www.islavisual.com>. (s/f).

Islavisual.com - Diferencias Entre Scrum Y Xp de Desarrollo Web. Islavisual.com.

(https://islavisual.com/articulos/desarrollo_web/diferencias-entre-scrum-y-xp.php)

Sprint: es un suceso repetitivo que enmarca el Scrum con una duración entre dos semanas y un mes para generar constancia. Una vez termina el Sprint actúa, se inicia con uno nuevo estableciendo nuevas metas que permitan el avance al objetivo del proyecto (Schwaber & Sutherland, 2020).

Planificación del Sprint

El Sprint Planning, enmarca el plan de trabajo creado por el equipo Scrum, donde se determina las tareas, actividades, tiempos y objetivos a realizar en cada Sprint (Schwaber & Sutherland, 2020); con la finalidad de un correcto desarrollo de la planificación del Sprint, se debe dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Por qué este Sprint genera valor?; ¿Qué se puede hacer este Sprint?; ¿Cómo se realizará el trabajo elegido? Buscando evaluar la productividad del Sprint.

Scrum Diario

“El Daily Scrum es un evento de 15 minutos (máximo) para los desarrolladores del equipo, lo que permite que el Scrum team, se adapte a las necesidades que se van presentando a la medida del desarrollo del proyecto; a su vez, mejoran la comunicación, identifican impedimentos, promueven una rápida para la toma de decisiones, y, en consecuencia, eliminan la necesidad de otras reuniones” (Schwaber & Sutherland, 2020, p 9-10).

Revisión del Sprint

“El propósito es inspeccionar el resultado del Sprint y determinar futuras adaptaciones. El equipo de Scrum presenta los resultados de su trabajo a las partes interesadas clave y se discute el progreso hacia el Objetivo de Producto” (Schwaber & Sutherland, 2020, p10a).

La Retrospectiva del Sprint

El objetivo o fin de aplicar una retrospectiva del Sprint es realizar una planificación para aumentar la disponibilidad de recursos y la calidad del Sprint (Schwaber & Sutherland 2020). Consiste en evaluar el último Sprint y revisar el valor de cada uno de los componentes como personas, relaciones, productividad, equipos, y herramientas.

Para el correcto funcionamiento e implementación del Scrum, Kuz, et.al (2018) indica los principios los cuales se encuentran en el manifiesto ágil:

1. La prioridad es satisfacer al cliente mediante tempranas y continuas entregas de software que le aporte un valor. (p.64a)
2. Dar la bienvenida a los cambios y se capturan los cambios para que el cliente tenga una ventaja competitiva. (p.64b)
3. Frecuentemente entregar el software que funcione desde un par de semanas a un par de meses, con el menor intervalo de tiempo posible entre entregas. (p.64c)
4. La gente del negocio y los desarrolladores deben trabajar juntos a lo largo del proyecto. (p.64d)
5. Construir el proyecto en torno a individuos motivados, darles el entorno y el apoyo que necesitan y confiar en ellos para conseguir finalizar el trabajo. (p.64e)
6. El diálogo cara a cara es el método más eficiente y efectivo para comunicar información dentro de un equipo de desarrollo. (p.64f)

7. El software que funciona es la medida principal de progreso. (p.64g)
8. Los procesos ágiles promueven un desarrollo sostenible. (p.64h)
9. La atención continua a la calidad técnica y al buen diseño mejora la agilidad.
10. La simplicidad es esencial. (p.64i)
11. Equipos organizados por sí mismos. (p.64j)
12. En intervalos regulares, el equipo reflexiona respecto a cómo llegar a ser más efectivo, y según esto ajusta su comportamiento. (p.64k)

Según un análisis realizado por la empresa Scrum Colombia (2021) quien es uno de los principales proveedores para consultoría y entrenamiento de la metodología Scrum en Colombia. Indica que, en Latinoamérica, no es hasta la última década que se inicia la implementación de esta metodología. En Colombia, las empresas que incursionaron en los últimos años, en la implementación de Scrum son: Liberty Seguros, Falabella, Tigo, Telecom, Colsubsidio, y Rappi “decidieron dejar atrás el modelo caduco de gestión de trabajo basado en supervisión, burocracia y silos; por uno ágil, horizontal y efectivo conocido como Scrum.” (Scrum Colombia, 2021, párrafo 2).

Uno de los casos de éxito más relevantes de Scrum en Colombia es Colsubsidio, la mayor caja de compensación del país, que después de 3 meses de usar el marco consiguió aumentar en 540% el valor generado por un equipo aperturas de tiendas. Es decir, pasó de tener un equipo tradicional que abría 5 tiendas por trimestre a un equipo Scrum que abría 27 tiendas por trimestre. (Scrum Colombia, 2021, párrafo 4).

Colsubsidio, realizó un entrenamiento en conceptualización y prácticas de Scrum, para lograr que todos los colaboradores hablaran el mismo idioma y encarrilarlos en este nuevo mundo que revolucionaría la forma de hacer las cosas. Luego estipularon tres equipos pilotos que

iniciarían la aplicación y vivir la metodología Scrum, esto se logró gracias a que se manejó un coach Scrum, quien fue el encargado de mantener las políticas y filosofía del Scrum. Los equipos debían ser multidisciplinarios, con el fin de eliminar dependencias y mejorar la comunicación de los equipos. Uno de los resultados obtenidos gracias a la implementación de la metodología Scrum, es la reducción de los cuellos de botellas, ya que los colaboradores en cada equipo podrían realizar diferentes actividades y trabajo colaborativo, lo que influyó en que se pudieran alcanzar los objetivos en menor tiempo. (Scrum Colombia, 2021).

Ver los buenos resultados de empresas que implementan Scrum en Colombia, motiva a que más empresas salten hacia un cambio cultural ágil, aumentar la productividad gracias a que transforman sus organizaciones desde cero, mejorar la propuesta de valor de productos y servicios a sus clientes. (Scrum Colombia, 2021).

Por su parte, para la última Guía de Scrum diseñada por Schwaber & Sutherland (2020), define que del equipo Scrum dependerá que, para la correcta implementación de esta metodología, deberá vivir basándose en cinco valores que son: Compromiso, Enfoque, Apertura, Respeto y Coraje. Al ser adaptados estos valores en la organización, el equipo Scrum logra una sinergia armónica que permite el direccionamiento de los objetivos organizacionales de acuerdo con los pilares empíricos de Scrum definidos como transparencia, inspección y adaptación.

Por su parte, la cultura organizacional actual puede contribuir de manera negativa a la adaptación de la metodología Scrum, ya que se basa en una jerarquía y esta puede ser barrera para la aceptación de cambio de roles y responsabilidades. Por lo tanto, se debería plantear la adaptación al cambio y una mejora continua que permita la interacción entre los cambios de los clientes y la empresa. Esto implica la generación de cambios contractuales y que estos no queden

solo definidos al inicio del proyecto, si no, permitir que estos cambios o adaptaciones se presenten en el trascurso del desarrollo de este. (Flores, et.al, 2022)

Por tanto, la cultura organizacional se ha convertido en guía de la estrategia organizacional cobrando un papel importante ya que ha sido estudiada en los aspectos de gestión, implementación y apropiación.

Su estudio ha evolucionado a lo largo de los tiempos presentando un auge de aplicación, que se estudia en el siguiente marco cronológico:

En la década de 1960 se percibido como un instrumento de mejora en las organizaciones, la que en la década de 1980 se observó la discusión de la cultura organizacional como una variable de gestión estrategia y competitividad, que condujo a nuevos modelos en la teoría organizacional, y en la década de 1990 a las culturas organizacionales tipologías entraron pragmáticamente en el análisis estratégico de la empresa, ejemplificando las tipologías de Charles Handy – en identificando cuatro tipos de categorías de culturas organizacionales, en las que las ideologías organizacionales y de carácter afectan y comprometer la organización y sus objetivos. (Silva & Simões, 2019, p.42).

Para Silva & Simões (2019) “la cultura organizacional ha llevado a cabo trabajos académicos durante años: Geert Hofstede presenta diferentes puntos de vista entre Frederic Taylor y Henry Fayol, discutiendo que los contextos culturales determinan los enfoques que son relativos a donde encaja la organización” (p.42). Por lo que se puede determinar que cuando una organización establece y apropia su cultura organizacional, está determinando la forma de actuar, de relacionarse, de comunicarse, así mismo fortalece sus competencias en los niveles de creencias, principios, valores, filosofía, ambiente empresarial, normas, reglas y lineamientos, en

pocas palabras la organización tiene una identidad que la caracteriza y la hace competitiva ante el mercado.

Como lo indica Méndez (2019) existen elementos que ayudan a entender el concepto de cultura organizacional. A continuación, se incluye imagen de relación de estos elementos y su significado:

Figura 2

Cultura organizacional

<p>1. Direcciona comportamientos en la interacción social</p>	<p>Cada organización construye parámetros que orientan el comportamiento de las personas, para que actúen de manera similar en aspectos formales e informales de la dinámica, validando el concepto de conciencia colectiva. Los fundadores y/o líderes, señalan parámetros como la ideología, los valores, la responsabilidad social y la ética; la organización, políticas, normas, ritos, símbolos, himno, bandera, logotipo), y las personas historias, creencias mitos, lenguaje, y clima organizacional.</p>
<p>2. Propicia identidad y cohesión</p>	<p>La cultura propicia la identidad de las personas, condición necesaria para la organización. Se logra en la medida que se cohesionan socialmente, compartiendo, aceptando y proyectando en su desempeño lineamientos propios que se reflejan en el nivel de compromiso, la responsabilidad social, los valores, la ética y las normas con los que actúan. así como en el sentido de pertenencia de los colaboradores, quienes tienen conciencia de su responsabilidad individual en el rol que desempeñan.</p>
<p>3. Factor de Diferenciación</p>	<p>Las organizaciones son referentes difícilmente imitables por sudinámicas, ya que estas no son sencillas de asimilar y adaptar en otras orgnizaciones; por tal razón, no se encuentran organizaciones similares en su cultura inclusive de un grupo empresarial con el mismo fundador.</p>
<p>4. Normas de acción (las determina Estructura)</p>	<p>A nivel formal, las normas se establecen desde la estructura, que en sus procesos, procedimientos, manuales de funciones, no dan alternativa de actuar fuera de lo estipulado, lo que se afianza con las normas aplicadas en la acción.</p>

Notas: Adaptado de Mendez Álvarez, C.E. (2019) [imagen]- Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia, p.154.

De acuerdo con la anterior imagen, se puede determinar que para la cultura organizacional es característico que los colaboradores cuenten con un alto grado de sentido de pertenencia, ya que esto les genera un mejor desempeño para el desarrollo de sus labores, un máximo rendimiento, todo esto con el fin de otorgar lo mejor como personas y profesionales para el logro de los objetivos y metas de la organización. Contar con una cultura organizacional bien establecida, genera que la empresa perdure en el tiempo, sea ejemplar para la industria o el sector en el que se desempeña; la coherencia le permite manejar un dialogo claro, correcta aplicación de normatividad, y unas políticas que involucre a todos sus stakeholders. (Méndez, 2019).

Rivera, et.al, (2018) definen seis características de la cultura organizacional, ya que son todos los símbolos, valores, signos únicos y que perduran y se transmiten a través del tiempo:

Regularidad de los comportamientos observados: el lenguaje es la principal característica de comunicación, que diariamente describe acciones y comportamiento de los individuos.

Normas: códigos de conducta, pautas de comportamiento, reglamento interno, manuales de proceso y procedimientos, enmarcan la manera de hacer las cosas.

Valores dominantes: los principios que enmarcan la moral de la organización y es considerada la base para cumplir los objetivos. Son los que definen a la organización y lo que espera que los colaboradores divulguen y compartan.

Filosofía: identifica a la organización y a sus miembros, permitiendo la comunicación y relación entre los colaboradores y stakeholders.

Reglas: guían como debe ser el comportamiento y relación interna armónica entre los colaboradores.

Clima organizacional: es la percepción que se tiene del interior de la organización, conformada por la interacción, el trato y la interacción entre los colaboradores y el sistema.

El ejercicio de la búsqueda de producción académica que involucre los conceptos cultura organizacional + metodologías ágiles Scrum no son de fácil acceso. Es por esto por lo que este escrito busca desarrollar la necesidad en la academia de la producción de estudios que involucren estos conceptos en pro del fortalecimiento de las fuentes de información que aporten a la construcción de un marco teórico robusto que desarrolle de forma eficiente los conceptos y la estructura que se necesita para su implementación.

Se puede determinar que la implementación de las metodologías ágiles Scrum, ha contribuido a la mejora de la cultura organizacional por medio de los valores, que son eje fundamental de estos equipos estableciendo el compromiso, el enfoque, la apertura, el respeto y coraje, siendo parte del lineamiento de la cultura organizacional. (Schwaber & Sutherland, 2020).

Resultados

De acuerdo con la investigación del marco teórico y a pesar de lo poco datado que se encuentra, se logran establecer un marco teórico suficiente que apoye los ideales de metodología Scrum en el desarrollo de la cultura organizacional y como esta puede ser un instrumento de crecimiento en la productividad empresarial.

Establecer un punto de partida para los nuevos fomentos de la metodología Scrum interlineada al desarrollo de gestión de las compañías, incentivando a las mismas a la adopción de nuevas tendencias de gestión empresarial. Es por esto que al analizar las empresas que han implementado Scrum en Colombia, algunas son: Liberty Seguros, Falabella, Tigo, Telecom,

Rappi y Colsubsidio, siendo esta última caso de éxito; generando aportes positivos como el aumento de la productividad, mejoran la entrega de valor de productos y servicios, trabajo colaborativo entre los empleados, equipos multidisciplinarios que apoyan a la gestión y cumplimiento de metas, transformación desde cero en las organizaciones, reducción de los cuellos de botella, consecuencia de lograr objetivos en menor tiempo y con mejores resultados.

Reforzar la idea de la importancia de la producción de más estudios sobre esta temática que está en auge y dando resultados óptimos para las compañías que los implementan, esto desde los casos de éxito presentados en este trabajo que son prueba directa de como la eficiencia de estas, depende de la gestión de cambio y de los retos y apoyos tecnológicos que resultan de las nuevas tendencias de gestión organizacional.

Se presenta un panorama alentador sobre la ejecución de esta metodología y lo que permitiría el aporte a la cultura organizacional, junto con el crecimiento de las compañías, sobre todo porque pueden entrar en las ventajas competitivas a través de nuevos modelos de gestión que están comprobando que las metodologías ágiles fomentan la productividad tanto a nivel administrativo como la optimización de recursos e ingresos financieros.

Modelar estrategias que permitan la transformación de los viejos modelos de atención y elevar en escala amplia el cubrimiento de las necesidades de los clientes de las compañías basándolo ya no solamente en la entrega de un producto, sino en la experiencia que el cliente sostiene con el mismo y como esto incide de forma directa en su consolidación con una empresa aumentando su nivel potencial de captación de nuevos clientes lo que fomentando el crecimiento y desarrollo de esta.

Conclusiones

A lo largo de este escrito se evidencia la falta de información documentada sobre los modelados de estrategias Scrum para desarrollo empresarial. Si bien es cierto se encuentran algunos casos de éxito, no son suficientes apoyos académicos que permitan establecer aún de forma fuerte la gestión del cambio en muchas compañías.

Se debe acrecentar la necesidad de investigación sobre estos modelados siendo que las tendencias se vuelven tendencias cuando se investigan y se habla de ello, por lo que se evidencia y se insita a que los Scrum Teams de las compañías documenten sus procesos y estas mismas compañías potencien la investigación y producción académica sobre este tema.

Según lo indica Schwaber & Sutherland (2020), la metodología ágil Scrum esta basad en el pensamiento Lean que reduce desperdicios y se centra en el objetivo. Por otro lado, el empirismo, ya que es la experiencia factor fundamental para tomar decisiones. A su vez, estos autores en la última Guía Scrum definen que el equipo Scrum está conformado por el Scrum máster, los desarrolladores y el propietario del producto; son ellos quienes, con sus habilidades y competencias y una autorregulación, a lo largo de desarrollo del proyecto basado en Sprint, deberán cumplir con la correcta aplicación del marco, para entregar un producto final con la mejor calidad y satisfacción del cliente. Así mismo, los autores definen que vivir la cultura Scrum, se debe basar en los siguientes valores: Compromiso, Enfoque, Apertura, Respeto y Coraje.

Estudiar casos de éxito de empresas colombianas que, en un salto de cambio de cultura ágil, son fuente de motivación ya que sus mostrar resultados como aumento de la productividad ya que transforman sus organizaciones desde cero, mejoran la propuesta de valor de productos y servicios a sus clientes (Scrum Colombia, 2021).

Analizando la conceptualización y los estudios de los autores que se han presentado a lo largo de este trabajo, dentro de estos aportes, Flores, et.al, (2022), indica que actualmente la cultura organizacional puede influir de manera negativa para la implementación de la metodología Scrum, ya que está basada en un modelo jerárquico y puede ser barrera para la apropiación y adaptación a los cambios de roles y responsabilidades. Ya que las organizaciones no están acostumbradas a tener una interacción continua con los clientes, sino todo lo contrario de entregar un producto al final, llevando un proceso contractual lineal y firme.

Por su parte Rivera, et.al, (2018) definen que la cultura organizacional cuenta con seis características, que involucran todos los símbolos, signos únicos, valores perdurables y heredados, que son: regularidad de los comportamientos observados, normas, valores dominantes, filosofía, reglas y clima organizacional. Este conjunto de características, son las que permiten una identidad clara para los colaboradores, dándoles sentido de pertenencia que se verá reflejado en unos resultados corporativos positivos para la organización.

Recomendaciones

Con base a las conclusiones, la academia debería considerar desarrollar investigaciones, ya que se necesita más investigación para poder determinar el aporte a la cultura organizacional cuando se implementa las metodologías ágiles Scrum. Estudios en los que se involucren estos dos temas serían de gran importancia, para que otras empresas puedan evidenciar como pasar de metodologías tradicionales a las nuevas metodologías ágiles, les permite estar actualizados a las nuevas tendencias del mercado y ahora podría ser un factor diferenciador para los clientes.

Relacionar las estrategias Scrum no solo con cultura organizacional, sino mirar que otras áreas de las compañías y líneas de acción puede articularse para la eficiencia de los procesos y documentarlo para hacer más visible esta información a otras compañías.

Referencias

- Andrei, B.-A., Casu-Pop, A.-C., Gheorghe, S.-C., & Boianiu, C.-A. (2019). A Study on Using Waterfall and Agile Methods in Software Project Management. *Journal of Information Systems & Operations Management*, 13(1), 125–135.
- Anzola Morales, O. L. (2018). La gestión de recursos humanos y la construcción de subjetividades en las nuevas condiciones de la economía. *Universitas Psychologica*, 17(1), 1–N.PAG. <https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.11144/Javeriana.upsy17-1.grhc>
- CESA, La transformación digital en Colombia y su índice de madurez. (2021, noviembre 3). <https://www.cesa.edu.co/news/transformacion-digital-en-colombia-indice-de-madurez-digital-de-las-empresas/>
- Chiavenato, I., Anzola González, E., & Obón, P. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (3a. ed.). McGraw-Hill.
- Colombia, S. (2021, noviembre 26). Scrum Colombia - Entrenamiento, Consultoría y Certificación Scrum. Scrum Colombia. Scrum, el modelo de trabajo por excelencia de las empresas con mayor rentabilidad en Colombia. <https://scrumcolombia.org/scrum-el-modelo-de-trabajo-por-excelencia-de-las-empresas-con-mayor-rentabilidad-en-colombia/>
- Fernández Casado, P. E.-<http://www.islavisual.com>. (s/f). *Islavisual.com - Diferencias Entre Scrum Y Xp de Desarrollo Web*. Islavisual.com. https://islavisual.com/articulos/desarrollo_web/diferencias-entre-scrum-y-xp.php
- Flores-Cerna, F., Sanhueza-Salazar, V.-M., Valdés-González, H.-M., & Reyes-Bozo, L. (2022). Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación. (Spanish). *Revista Científica*, 43(1), 38–49. <https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.14483/23448350.18332>

- García, LA, Oliveira Jr, E. y Morandini, M. (2022). Adaptación del marco Scrum para el desarrollo de software: mapeo de literatura y soporte basado en características. *Tecnología de la información y el software*, 146.
- Hernández, S. Roberto. (2014). Metodología de la Investigación. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Kuz, Antonieta, Falco, Mariana, & Giandini, Roxana S. (2018). Comprendiendo la Aplicabilidad de Scrum en el Aula: Herramientas y Ejemplos. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, (21), 62-70. Recuperado en 17 de mayo de 2022, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1850-99592018000100008&lng=es&tlng=es
- Llanos Encalada, M. del P., & Bell Heredia, R. E. (2018). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 5(2), 1–19. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.60>
- Mendez Alvarez, C. E. (2019, July 1). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad & Empresa*.
- Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios: ciencia, tecnología y desarrollo*. <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2165>
- Schwaber K. & Sutherland J. (noviembre 2020). La Guía Scrum. La Guía Definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Spanish-European.pdf>

Silva, M. Do C., & Simões Gomes, C. F. (2019). Aligned Project Management Practices to Organizational Culture Typologies. *Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara - International Journal of Engineering*, 17(3), 41–52.