

**USO DE METODOLOGÍAS ÁGILES EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**



AUTOR

JOSE WILSON LEGUIZAMÓN PARDO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

Directora:

MBA. ANA ELSA VARGAS ESPINOSA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C., 26 MAYO 2021**

CONTENIDO

CONTENIDO	2
LISTA DE TABLAS	3
LISTA DE FIGURAS.....	4
1. RESUMEN	5
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	6
2. OBJETIVOS.....	7
2.1. GENERAL.....	7
2.2. ESPECÍFICOS	7
3. METODOLOGÍA.....	8
4. MARCO TEÓRICO	9
4.1. Gestión del Talento Humano	9
4.2. Reclutamiento y selección de personal	10
4.3. Metodologías Ágiles.....	11
4.4. Innovación en la implementación de metodologías ágiles en Gestión del Talento Humano	13
5. CONCLUSIONES.....	18
6. RECOMENDACIONES	20
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Principales metodologías ágiles</i>	12
Tabla 2 <i>Banco de datos para un sistema de información</i>	13
Tabla 3 <i>Herramientas TIC que apoyan los procesos de ingreso de personas</i>	14

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 *Procesos de gestión humana*..... 10

1. RESUMEN

El presente ensayo tiene como propósito identificar la implementación y uso de las diferentes metodologías ágiles en los procesos de reclutamiento y selección en gestión del talento humano, buscando ejecutar técnicas de innovación en sistemas y tecnologías de la información, brindando así un mayor valor organizacional y fortalecimiento de las estrategias implementadas por la compañía para el cumplimiento de sus objetivos empresariales. El documento recopila una revisión documental de orden cualitativo de diferentes artículos y libros que nos permitió conocer el estado del arte de la implementación de estas metodologías en los procesos mencionados con anterioridad. Como resultado se logró identificar los sistemas informáticos que pueden ser implementados en las organizaciones de acuerdo a su adaptabilidad, funcionalidad y beneficios que aporta a la organización.

Palabras clave: reclutamiento, selección, metodologías ágiles, innovación, talento humano.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to identify the implementation and use of the different agile methodologies in the recruitment and selection processes in human talent management, seeking to implement innovation techniques in information and technology systems, thus providing greater organizational value and strengthening the strategies implemented by the company to meet its business objectives. The document compiles a qualitative documentary review of different articles and books that allowed us to know the state of the art in the implementation of these methodologies in the aforementioned processes. As a result, it was possible to identify the computer systems that can be implemented in organizations according to their adaptability, functionality and benefits that it can bring to the organization.

Keywords: Recruitment, selection process, agile methodology, innovation, human talent.

1. INTRODUCCIÓN

El presente ensayo de carácter descriptivo, se ubica dentro de la línea de estudios contemporáneos en gestión y organizaciones (GECGO) - Estudios en Ciencia, Tecnología, Innovación y emprendimiento (desde la gestión, economía y política pública), clasificación dada desde los lineamientos establecidos por la facultad de ciencias económicas de la Universidad Militar Nueva Granda, Bogota-Colombia. Desde la gerencia de Gestión del Talento Humano en cada compañía, se tiene la responsabilidad de garantizar la satisfacción de las necesidades de todos los departamentos de la organización, con relación al ingreso de personal idóneo para los cargos disponibles en cada área. Por ende, su actualización e innovación en los procesos debe ser continua y efectiva, con el fin de brindar mayor valor a la compañía basados en el uso de nuevas tecnologías y agilidad en los procesos haciendo uso de diferentes alternativas tales como la implementación de metodologías ágiles. Dichas metodologías han sido desarrolladas principalmente para la ejecución de aplicaciones en temas tecnológicos, pero han conseguido ser migradas a diferentes proyectos y áreas en las organizaciones, logrando un resultado más eficaz y generando un mayor valor para el cliente final. Es por esto, que los Departamentos de Gestión del Talento Humano requieren hacer uso de las diferentes metodologías ágiles existente para la estructuración de los procesos de reclutamiento y selección, garantizando la vinculación de estos al crecimiento en innovación tecnológica y programática que estamos viviendo actualmente.

1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿De qué forma los departamentos de Gestión del Talento Humano están haciendo uso de herramientas tecnológicas y programáticas como metodologías ágiles para los procesos de reclutamiento y selección de personal?

2. OBJETIVOS

2.1. GENERAL

Analizar los usos y la implementación de metodologías ágiles en los procesos de reclutamiento y selección dentro de la gestión del talento humano, enfocado en el avance en innovación que le permiten dar respuesta adecuada y oportuna a las demandas de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

2.2. ESPECÍFICOS

- Conocer los avances en innovación respecto al uso de metodologías ágiles y tecnologías de la información en los procesos de reclutamiento y selección en gestión del talento humano.
- Describir las principales metodologías ágiles que han sido implementados por diferentes organizaciones desde el departamento de gestión del talento humano en sus diferentes procesos.
- Identificar los beneficios que se pueden obtener en términos de eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección en gestión del talento humano con base en los resultados de la revisión documental.

3. METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta que este ensayo tiene como propósito analizar la implementación y uso de metodologías ágiles dentro de los procesos de reclutamiento y selección en la gestión del talento humano, la investigación desarrollada fue de carácter cualitativo debido a que describe resultados obtenidos a través de la observación y revisión documental de diferentes casos de estudio descritos en artículos, ensayos y libros. Se inicia desde la identificación y aclaración de conceptos en gestión del talento humano, haciendo énfasis en el reclutamiento y selección, definición de las metodologías ágiles, revisión del uso actual de las metodologías ágiles en los procesos descritos con anterioridad y finalmente se brindan conclusiones y recomendaciones dando respuesta a los objetivos propuestos para el desarrollo de este.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Gestión del Talento Humano

Los departamentos de gestión del talento humano representan una gran importancia para las organizaciones, siendo este el responsable de garantizar el ingreso, capacitación y evaluación de desempeño del personal idóneo para el desarrollo de la estrategia corporativa de cada compañía. Según Ramírez et al. (2019) la gestión del talento humano desde un enfoque estratégico busca “planificar, desarrollar, ejecutar, evaluar y controlar sistemáticamente los procesos integrales de la organización, basada en la admisión aplicación, compensación, desarrollo, retención y monitoreo de las personas. Así mismo, como señala Barrios et al. (2020), “uno de los factores que inciden en las dinámicas de las organizaciones son las personas. Es por esto, que la gestión del talento humano se ha convertido en un pilar estratégico de la gestión empresarial moderna” (p. 56).

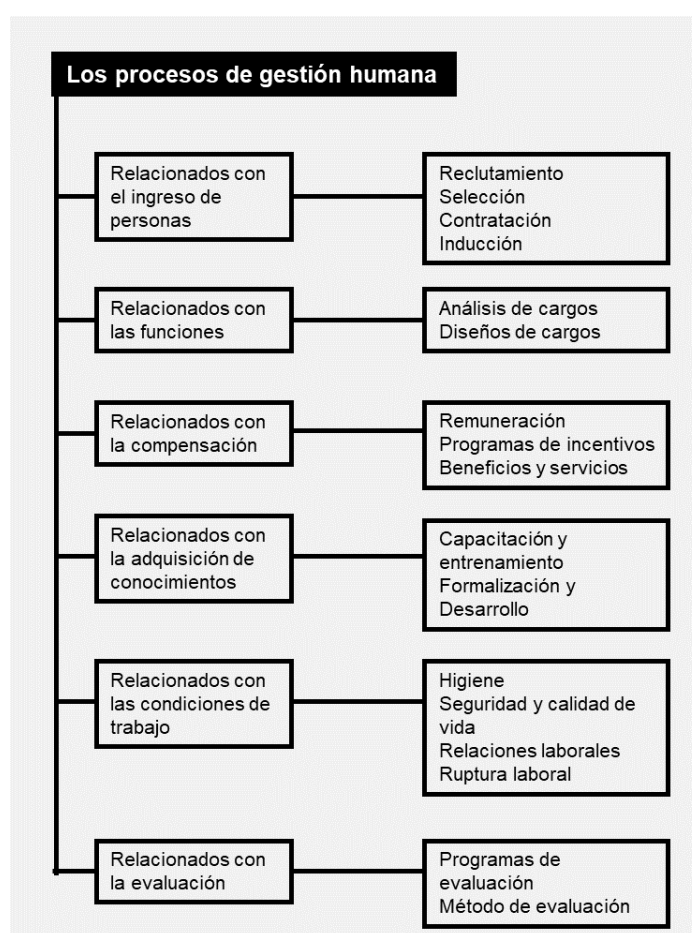
Por otro lado, de acuerdo con la opinión de Ramirez et al. (2019) la gestión del talento humano esta asociada al desarrollo de competencias y habilidades en individuos dentro de una organización, con el fin de brindar un aporte estratégico a la compañía en términos de políticas, innovación y tecnología logrando llegar al éxito de dichas estrategias y brindar mayor valor a la empresa.

De acuerdo a esto, el desarrollo de nuevas estrategias dentro de cada organización estará ligada a la adecuada ejecución de las funciones establecidas para los profesionales en Gestión del Talento Humano. Por ende, su actualización e innovación en procesos representa el inicio de un cambio en la estructura y cultura organizacional, que le permitirá a la compañía el diseño e implementación de nuevos modelos de trabajo, mejores prácticas y un amplio desarrollo del conocimiento de cada colaborador que hace parte su organización (Barrios et al. 2020; Ramírez et al.2019).

Los procesos en la gestión del talento humano están calificados de acuerdo al propósito que se establece en cada etapa para la integración de personal a la compañía, estos incluyen: el reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación, remuneración, compensación y evaluación. Para efectos de este ensayo, se tomará como base los procesos descritos por Riascos y Aguilera (2011):

Figura 1

Procesos de gestión humana



Fuente: Riascos y Aguilera (2011).

4.2. Reclutamiento y selección de personal

Uno de los procesos más importantes y más complejos dentro de la gestión del talento humano es el reclutamiento y selección de personal idóneo para las compañías, ello implica la

atracción de candidatos cualificados que podrán integrarse a la organización, posterior a la identificación de sus competencias y habilidades para un cargo específico. Amo (2019) enunció que “uno de los mayores retos que nos encontramos como profesionales de recursos humanos es la captación, selección, incorporación y mantenimiento del talento” (p. 7).

Es por esto, que la estructuración de este proceso debe estar dada en mayor detalle, con el fin de identificar paso a paso el procedimiento que se ha llevado desde los departamentos de gestión del talento humano para lograr la obtención del talento que requiere la compañía para la ejecución de su estrategia empresarial. Finalmente, se puede definir este proceso como la identificación y captación de personal idóneo, cualificado y competente para el cubrimiento de las necesidades de talento humano dentro de una organización para el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

4.3. Metodologías Ágiles

El surgimiento de nuevas tecnologías de la información y programas ha permitido a diferentes organizaciones de todos los sectores de la economía innovar continuamente en sus procesos operativos, tácticos y estratégicos, aumentando su propuesta de valor y generando ventajas competitivas frente a la competencia. De acuerdo con la opinión de Mercado et al. (2015) las metodologías ágiles han tenido una mayor acogida en organizaciones de desarrollo de software gracias a los beneficios que estas brindan durante la estructuración, ejecución y presentación de cada proyecto. Adicionalmente, Navarro et al. (2017) expresó que “la ingeniería de software se ha convertido imprescindible en el ámbito organizacional, su desenvolvimiento y gestión depende en gran medida de los sistemas de información (SI) y de las tecnologías de la información (TI).

Las metodologías ágiles pueden ser entendidas como programas, sistemas o estructuras informáticas que permiten diseñar los procesos operativos, táctico y gerenciales, para la

entrega de productos o servicios, posterior al diseño, ejecución, seguimiento y entrega del mismo. De acuerdo a Navarro et al. (2017), estas metodologías se definen como:

Metodologías adaptativas, que permite llevar a cabo, proyectos de desarrollo de software, adaptándolo a los cambios como una oportunidad para mejorar el sistema e incrementar la satisfacción del cliente, considerando la gestión de cambios como un aspecto inherente al propio proceso de desarrollo software y, permitiendo de este modo, una mejor adaptación al entorno, maximizando la inversión y reduciendo los costos, ya sea para variar parte de su funcionalidad, añadir otra nueva, o por ejemplo, adaptar el sistema a un nuevo dominio de aplicación. (Navarro et al. 2017. p. 633)

De acuerdo con este concepto, al tratarse de metodologías adaptativas permiten ser implementadas en demás proyectos de las organizaciones y diferentes áreas de las mismas con el fin de generar un mayor valor al cliente y participación continua de los involucrados durante el proceso. Las principales metodologías ágiles implementadas para diferentes proyectos dentro de una organización, con base en lo expresado por López (2015) son:

Tabla 1

Principales metodologías ágiles

Metodología Ágil	Definición
Scrum	Scrum se basa en la teoría de control de procesos empírica o empirismo. El empirismo asegura que el conocimiento procede de la experiencia y de tomar decisiones basándose en lo que se conoce. Esta metodología emplea un enfoque iterativo e incremental para optimizar la predictibilidad y el control del riesgo, realiza entregas del proyecto en sí.
Xtreme Programming	La programación extrema es una metodología que se basa en una serie de reglas y principios que se han utilizado a lo largo de toda la historia del desarrollo de software, aplicando conjuntamente cada una de ellas de manera que creen un proceso ágil, en el que se le dé énfasis a las tareas que agreguen valor y quiten procedimientos que generan burocracia en el mismo.

Crystal Clear	Crystal es una metodología en la cual se establecen códigos de color como parte de la definición de la complejidad de la misma, si es más oscuro entonces el método es más pesado; cuánto más crítico es el sistema más rigor se necesita. Además cristal sugiere que se defina un color para cada proyecto en función de su criticidad y tamaño. No existe una metodología cristal en general, sino existe una metodología cristal para cada tipo de proyecto.
Fuente: López (2015) Metodologías Ágiles de Desarrollo de Software Aplicadas a la Gestión de Proyectos Empresariales	

El uso de tecnologías y sistemas de información en gestión del talento humano pueden facilitar el registro, almacenamiento, análisis y recuperación de datos relacionados con los diferentes procesos de esta área. Adicionalmente, permitirá estructurar nuevas estrategias de vinculación de personal, identificando las necesidades del proceso a través del seguimiento de dicha información. En la tabla 2, se identifica los datos requeridos dentro de los procesos de gestión de talento humano para la creación de estos sistemas de información. Riascos y Aguilera (2016).

Tabla 2

Banco de datos para un sistema de información

Entradas	Banco de datos	Salidas
Inclusiones en el registro	Registro de personal	Nóminas
Exclusiones en el registro	Registro de cargas	Informes contables
Alteraciones del registro	Registro de secciones	Informes legales
Tarjetas de registro de asistencia	Registro de remuneración	Reportes de ausentismo
Vales y adelantos	Registro de beneficios	Reportes de vacaciones
Otras entradas	Registro de entrenamiento	Otras informaciones
Fuente: Chiavenato (2002), citado por Riascos y Aguilera (2011).		

4.4. Innovación en la implementación de metodologías ágiles en Gestión del Talento Humano

El avance en la innovación de tecnologías ha supuesto una revolución para las compañías, no solo en lo que respecta a sistemas de información o tecnologías de información sino también en la forma que ejecutan las funciones cada departamento dentro de las empresas.

Los procesos administrativos han sufrido una metamorfosis en su forma de operación dado que a las organizaciones se les exige eficiencia y eficacia; por tanto, se recurre a emplear cada vez más herramientas y aprovechar las ventajas que suministran las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). (Riascos & Aguilera, 2011. p. 143)

En articulación con los procesos de reclutamiento y selección en gestión del talento humano y de acuerdo con Rivas et al. (2015), actualmente el mundo empresarial opera en un entorno global que cambia rápidamente; por ende, se debe responder a las nuevas necesidades y oportunidades del mercado, desarrollando soluciones informáticas de manera ágil para poder dar una respuesta de calidad a todo lo necesario. Citado por Molina et al. (2018). Adicionalmente,

En el ámbito empresarial se ha reconocido recientemente el papel estratégico que juega el talento humano en la creación de valor de las organizaciones, al tiempo que los cambios del entorno, están obligando a transformar la realidad empresarial, poniendo de relieve la importancia de la gestión del talento humano, como la fuente principal de adaptación al entorno. La forma como cada organización asume esos cambios, depende de la rapidez de adaptación, la generación de ideas novedosas y el desarrollo de nuevas rutinas organizacionales que propicien nuevos procesos para responder a la turbulencia de ese entorno (Barrios & Hernández et ál., 2017) Citado por (Barrios et al. 2020., P. 56)

En relación a los procesos de reclutamiento y selección en las organizaciones, Riascos y Aguilera (2011) ha identificado algunas tecnologías de la información como apoyo a estos procesos:

Tabla 3

Herramientas TIC que apoyan los procesos de ingreso de personas

PROCESO	HERRAMIENTAS TIC
Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico • Bolsas de empleo electrónicas • Foros en línea
Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Datamining • Software especializado
Contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información de elaboración de contratos • ERP – Enterprise Resource Planning
Inducción	<ul style="list-style-type: none"> • Videos multimediales • E-Leraning

Fuente: Riascos y Aguilera (2011) Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano

Según Chien y Chen (2008), citados por Riascos y Aguilera (2011), hoy en día la organizaciones deben garantizar el ingreso de personal cualificado para el desarrollo de los objetivos estratégicos de estas. Por ende, ha determinado que el apoyo de los diferentes sistemas y tecnologías de la información deben tener una mayor relevancia dentro en el procesos de reclutamiento y selección de candidatos para la compañía.

Riascos y Aguilera (2011), llevaron a cabo una investigación de carácter cualitativo en empresas Pymes de la ciudad de Cali – Colombia con el propósito de identificar la inclusión de Tecnologías de la Información en procesos de gestión del talento humano. De la misman lograron concluir lo siguiente:

Aunque existe un número considerable de software que apoya los procesos de gestión del talento humano, no todos conciben funcionalidades para las actividades de esta área. De acuerdo con la investigación, la función que se encuentra en el software identificado en el mercado, se relaciona con el proceso de compensación, específicamente con el manejo de nómina (Riascos & Aguilera, 2011. P. 152)

La gestión del talento humano requiere el manejo oportuno y eficiente de gran cantidad de información, especialmente porque la toma de decisiones en esta actividad es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, por ende, y teniendo en cuenta lo mencionado por Ramirez et al., (2019) es el principal departamento de la organización en adoptar nuevos sistemas de información que lleven a la compañía a innovar en sus procesos con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma y generar un mayor valor al cliente tanto interno como externo.

De acuerdo a esto, actualmente los departamentos de gestión del talento humano han comenzado la implementación de diferentes herramientas de sistemas y tecnologías de la información para la estructuración de sus procesos. Las metodologías ágiles son herramientas que permiten organizar mejor el flujo de trabajo, aumentan la capacidad de respuesta, reducen los tiempos de entrega, optimizan el retorno de la inversión y potencian la satisfacción laboral (Molina et al. 2018).

Durante el 2018, Everis, compañía que hace parte del grupo NTT Data y es una firma que ofrece soluciones de negocio, estrategia, transformación digital y outsourcing, a través de IDC – International Data Corporation, firma mundial de inteligencia de mercados, realizaron un estudio sobre el avance de la agilidad en América Latina, para conocer el estado de la práctica en empresas que son representativas en la región. Dentro de sus principales conclusiones se halló que de las 28 compañías consideradas las más representativas de América Latina, sólo el 18% lograron asignar recursos específicos para sus equipos ágiles.

Dentro de este mismo estudio se concluyó que sólo el 36% de las empresas implementan sus proyectos con metodologías ágiles y de estas, el 83% de las compañías hacen uso de la metodología Scrum. El reporte dado por los directivos de estas empresas señalan que en la mayoría de los casos buscan capacitar a su personal en las metodologías ágiles, seguido de prácticas de laboratorio, antes de realmente adoptar una cultura de agilidad. Los beneficios identificados por la implementación de estas metodologías ágiles, basados en los estudios de Everis a través de la IDC en 2018 reflejan que el 42.5% de las empresas que han adelantado el avance de la agilidad han logrado disminuir sus costos de un 10% a 60%. Otros beneficios relacionados son: adaptación al cambio, mejoras en resultados, menor costo de riesgos, enfoque en solución y satisfacción del cliente.

Según McMackin y Heffernan (2020), la implementación de metodologías ágiles en gestión del talento humano ha sido un reto y una realidad para las organizaciones que les ha permitido convertir este proceso en una estrategia operacional y táctica, por medio de la planeación, posicionamiento, requerimiento y dirección hacia la agilidad de la estrategia. Los sistemas ágiles en gestión del talento humano o Agile HR incluyen diseño de empleo, políticas y prácticas de personal, empoderamiento y participación, capacitación y desarrollo profesional, evaluaciones de desempeño, recompensas y patrones de comunicación organizacional. Junia (2020).

Con base en la revisión conceptual y documental realizada, emergen las siguientes conclusiones.

5. CONCLUSIONES

- Actualmente, la inclusión de sistemas y tecnologías de la información en procesos de reclutamiento y selección en gestión del talento humano se ha transformado en un reto de innovación, desarrollo y crecimiento para las compañías. Por tal razón con el fin de lograr aumentar la propuesta de valor de la organización y su mejoramiento continuo, han migrado a nuevos sistemas y programas que les permite llevar un mejor desarrollo de las funciones de cada área y así mismo incentivar a sus colaboradores al cumplimiento de los de los objetivos estratégicos de la empresa. Se han logrado avances en la inclusión de estos sistemas, tales como: programas de Agile HR destinados al desarrollo de habilidades de agilidad en los profesionales de gestión del talento humano e investigaciones en los beneficios que se obtienen de la implementación de estas metodologías.
- Las diferentes metodologías ágiles de uso principal en las organizaciones han sido descritas como sistemas adaptativos a cualquier proyecto, es decir, dichas metodologías podrán ser implementadas en sistemas de gestión del talento humano permitiendo diseñar, estructurar y ejecutar los procesos de reclutamiento y selección, logrando llevar un seguimiento y control del mismo, esto con el fin de conocer el desarrollo de cada proyecto o cubrimiento de vacantes de la compañía e ir aportando al mejoramiento de la misma desde la identificación de las necesidades del proceso.
- La implementación de metodologías ágiles en los procesos de reclutamiento y selección en gestión del talento humano, le permite a la compañía principalmente la generación de mayor valor al cliente final ya sea interno o externo, gracias a la adecuada estructuración del sistema para el cumplimiento en la ejecución del proyecto. Las metodologías ágiles son herramientas que permiten organizar mejor el flujo de trabajo,

aumentan la capacidad de respuesta, reducen los tiempos de entrega, optimizan el retorno de la inversión y potencian la satisfacción laboral (Molina et al. 2018).

- Para lograr un adecuado desarrollo de la implementación de estas metodologías, las compañías deben partir de la identificación de las necesidades dentro de los procesos ya establecidos, con el fin de diseñar programas que se adapten a las estrategias de la empresa y así mismo al cumplimiento de los objetivos de la misma. Las metodologías ágiles están diseñadas para adaptarse, por ende, es necesario incentivar a los profesional del talento humano para innovar en conjunto con la organización y fortalecer su propuesta de valor.

6. RECOMENDACIONES

- Revisar e identificar los avances que se han presentado en términos de innovación tecnológica e informática para la organizaciones, con el fin de lograr un crecimiento significativo en sus procesos y así fortalecer sus estrategias para el cumplimiento de objetivos.
- Capacitar a los profesionales en gestión del talento humano de su compañía en procesos de innovación como Agile HR, puesto que serán ellos quienes brinden un mayor aporte al crecimiento en el valor de la organización.
- Iniciar con la implementación de sistemas básicos, haciendo uso de recursos tecnológicos propios de la compañía que le permitan estructurar los procesos de reclutamiento y selección en gestión del talento humano, involucrando a todo el equipo de trabajo y así fortalecer sus competencias y aportar a los beneficios que se obtienen de la aplicación de estas metodologías.
- Buscar referencias y casos de éxito identificados en diferentes organizaciones con la implementación de metodologías ágiles, con el fin de lograr una guía y orientación para la implementación de las mismas adaptadas a las necesidades de cada compañía.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amo, A. A. (2017). Reclutamiento y selección de personal. Editorial Elearning S.L. España.
- Barrios, H. K., Olivero, V. E., & Figueroa, S. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62.
- International Data Corporation – IDC Analyze the future (2019). Everis Agile: Estudio de Agilidad en América Latina. Recuperado de: [Everis-Agile-2019-v21.pdf](#)
- Junita, A. (2020). Agile HR Strategies: Prerequisite of Business Competitiveness in a Dynamic Environment. *Universitas Harapan Medan, Indonesia*: [Microsoft Word - 8 1 Audia Junita - Agile HR Strategies.docx \(eudl.eu\)](#)
- López, M. R. (2015). Metodologías ágiles de desarrollo de software aplicada a la gestión de proyectos empresariales. *Revista tecnológica, Escuela especializada de ingeniería ITCA-FEDAPE*. 8, 6-11.
- McMackin, J., & Heffernan, M. (2020). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory?. *Human resource management review*. [Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? | Elsevier Enhanced Reader](#)
- Mercado, R.V., Zapata, J., & Ceballos, Y. F. (2015). Herramientas y buenas prácticas para el aseguramiento de calidad de software con metodologías ágiles. *Rev.investig.desarro.innov*, 6(1), 73-83.
- Molina, M. B., Vite, C. H., & Dávila, C. F. (2018). Metodologías ágiles frente a las tradicionales en el proceso de desarrollo de software. *Espiraes revista multidisciplinaria de investigación*. 114-121.
- Navarro, M., Moreno, M., Aranda, J., Parra, L., Rueda, J., & Cruz, P. J. (2017). Selección de metodologías ágiles e integración de arquitecturas de software en el desarrollo de sistemas de información. *Departamento de informática*. 632-636.

- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: Análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176.
- Riascos, E. S., & Aguilera, C. A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de administración. Universidad del Valle*, 27(46), 141-154.
- Torres, F. D., Godoy, G. B., & Gallardo, L. N. (2019). Procesos de reclutamiento y selección en organizaciones de salud: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo gerencial*, 11(1), 60-78.