

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
RECTORÍA BOGOTÁ VIRTUAL

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

TITULO DEL PROYECTO NODO
BARRERAS Y FACILITADORES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE
METODOLOGÍAS ÁGILES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

TITULO DEL PROYECTO DE LA DISERTACIÓN
DIAGNÓSTICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA SCRUM
EN COMPENSAR SALUD

Modalidad: Productos de investigación NODO

Autor

SANDRA MARITZA SUÁREZ MARTÍNEZ

Director

LUIS ALBERTO CÁRDENAS OTAYA

Magister – Administración y Dirección de Empresas

BOGOTÁ, COLOMBIA
JULIO, 2024

Agradecimientos

Agradezco a mi pareja por impulsarme a mejorar cada día en lo profesional, académico y personal. También agradezco a mis padres por ser mi pilar, mi guía y mi ejemplo. Con su esfuerzo y dedicación, me motivan a ser mejor y alcanzar mis objetivos. Por último, agradezco a mi hijo, quien me acompañó desde mi vientre a lo largo de esta especialización.

Resumen

En la actualidad, es innegable el papel fundamental que desempeña la tecnología en el funcionamiento de todas las empresas. La mayoría de las organizaciones recurren a diversas aplicaciones y soluciones tecnológicas disponibles en el mercado para optimizar sus operaciones. Por lo tanto, este documento presenta un análisis exhaustivo sobre la eficacia de la aplicación de metodologías ágiles, específicamente Scrum, en Compensar Salud. Se identifican los beneficios significativos que estas metodologías pueden aportar a la empresa en un entorno tan dinámico como el de los proyectos tecnológicos.

El objetivo principal de este estudio es identificar tanto las ventajas como las posibles desventajas que enfrenta Compensar Salud al intentar implementar metodologías ágiles, como Scrum. Los hallazgos de esta investigación son de suma importancia, ya que permiten evaluar de manera integral el impacto y los resultados obtenidos tras la implementación de Scrum. Esto ofrece una visión clara de los desafíos que podrían surgir durante el proceso de implementación en todas las áreas y procesos de la organización, facilitando así una mejor preparación para superar cualquier obstáculo que pueda surgir en el camino hacia la agilidad y la eficiencia en la gestión de proyectos tecnológicos.

Palabras clave: Scrum, tecnología, proyectos tecnológicos, metodologías ágiles.

Tabla de contenido

Capítulo 1. Planteamiento del problema	6
Pregunta de investigación	6
Objetivos.....	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Justificación	8
Antecedentes específicos o investigativos	10
Capítulo 2. Generalidades metodológicas del proyecto nodo.....	16
Enfoque de la investigación. “Cualitativo”	16
Participantes.....	17
Técnicas (Instrumentos o herramientas).....	17
Instrumento	17
Instrumentos de recolección de información	18
Entrevista	18
Fases del trabajo de campo	20
Categorización y clasificación	21
Capítulo 3. Resultados	24
Capítulo 4. Disertación	32
Referencias	34

Índice de tablas

Tabla 1. Guión Entrevista	19
Tabla 2. Matriz de Análisis.....	22
Tabla 3 Temas y categorías identificadas.....	25

Capítulo 1. Planteamiento del problema

La revolución digital se ha extendido a todas las industrias y el sector de la salud no es una excepción. Este trabajo de investigación se enfoca en identificar las barreras, ventajas y desventajas que enfrenta Compensar Salud al implementar la metodología ágil Scrum para la gestión de proyectos. En las últimas décadas, las metodologías ágiles han ganado popularidad, especialmente en períodos de cambio marcados por la incertidumbre, como el que enfrenta Compensar Salud debido a los desafíos tecnológicos. Este estudio busca determinar el impacto de la adopción de Scrum, la falta de conocimiento dentro de los equipos de trabajo sobre su implementación y la resistencia al cambio en la ejecución de nuevos proyectos.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los desafíos en la adopción de la metodología Scrum en Compensar Salud?

Actualmente laboro en Compensar salud, allí se está realizando la transición de metodologías tradicionales a metodologías ágiles scrum, donde se puede observar la ventaja que tiene la eficacia de las metodologías ágiles sobre las metodologías tradicionales, dado que determina de manera oportuna la ejecución de tareas planeadas, procurando cumplimiento de los objetivos, en el tiempo estimado; si bien es cierto, estas transiciones al inicio de su implementación son un impacto notable para la organización, y ejecutarlas lleva a una gran esfuerzo en la gestión de cambio organizacional que de una u otra manera beneficiará a corto, mediano y largo plazo, de manera eficiente, por los resultados obtenidos. Es allí donde se determinarán los desafíos en la implementación de la metodología Scrum en Compensar Salud.

Objetivos

Objetivo general

Realizar un análisis de la implementación de la metodología Scrum en Compensar Salud, demostrando sus características más relevantes, su efectividad en el desarrollo y avance de esta metodología en la organización.

Objetivos específicos

- ❖ Evaluar las herramientas requeridas para la implementación efectiva de la metodología Scrum.
- ❖ Obtener las ventajas y desventajas de la implementación de la metodología Scrum.
- ❖ Conocer los factores de éxito de la implementación.

Justificación

En la actualidad, las metodologías ágiles se han convertido en una herramienta común en la gestión de proyectos de tecnologías debido a su flexibilidad, adaptabilidad y capacidad para responder a los cambios en el entorno. Sin embargo, a pesar de su popularidad, todavía existe una falta de comprensión clara sobre su eficacia real en diferentes contextos y tipos de proyectos. En este sentido, este proyecto de investigación se justifica en primer lugar porque permitirá evaluar críticamente el impacto de implementación de las metodologías ágiles en Compensar Salud en la gestión de proyectos, y determinar si estas metodologías son efectivas en diferentes contextos y tipos de proyectos en los procesos de Compensar Salud. Esto es importante dado que se tendrá una comprensión clara del impacto de las metodologías ágiles puede ayudar a la organización a tomar decisiones informadas sobre su adopción.

Además, análisis también se justifica porque ayudará a identificar las mejores prácticas y estrategias para la implementación de metodologías ágiles en la gestión de proyectos de tecnologías en Compensar; esto es importante porque la implementación exitosa de metodologías ágiles requiere no solo la comprensión de su impacto, sino también de las prácticas y estrategias más efectivas para su adopción.

Por dichas razones resulta relevante mi experiencia desde lo laboral, debido a que actualmente en la organización se está realizando de forma escalonada y paulatina la migración a metodología Scrum, dando a conocer los impactos positivos y las oportunidades de mejora en esta nueva metodología, considerando la simplicidad o complejidad de cada proyecto en el que intervienen en la organización, con los recursos disponibles y las restricciones propias de los proyectos, ya sea por tiempos, presupuestos y/o disponibilidad del recurso humano.

Entonces, al decir que la metodología Scrum sea funcional para todos los tipos de proyectos que se desarrollan en la organización, sea de esperarse. Sin embargo, se debe analizar las fortalezas y debilidades, en función de la capacidad de entregar mayor valor a las partes interesadas, quienes determinaran los objetivos y los valores de la organización, según la complejidad de los proyectos.

Por último, el análisis de las metodologías Scrum en Compensar Salud se justifica porque ayudará a avanzar en la investigación sobre las metodologías ágiles en la gestión de proyectos de tecnologías, lo que puede tener implicaciones para la teoría y la práctica de la gestión de

proyectos de otras entidades del área de la salud. Además, puede contribuir a la mejora continua de las metodologías ágiles y su adaptación a diferentes contextos y tipos de proyectos.

En conclusión, el proyecto de investigación titulado "Análisis de la eficacia de las metodologías ágiles Scrum en Compensar Salud" se justifica por su potencial para proporcionar información valiosa para la organización y los profesionales que trabajan en la gestión de proyectos de tecnologías, y así avanzar en la investigación sobre las metodologías ágiles scrum, para mejorar la eficacia de la gestión de proyectos de tecnologías en área de la salud.

Antecedentes específicos o investigativos

A lo largo de la historia, las metodologías para el desarrollo de software han experimentado una evolución significativa desde los años 40, cuando se introdujeron las primeras computadoras. En ese entonces, no existían parámetros ni estándares establecidos para esta área emergente, lo que llevó a implementaciones de procesos basadas principalmente en métodos empíricos. Esto resultó en frecuentes fallos en la mayoría de los proyectos desarrollados bajo estos conocimientos (León Cecibel, 2018).

Entre 1970 y 1988, surgieron los primeros modelos tradicionales para el desarrollo de software, los cuales introdujeron metodologías estructuradas. Estas metodologías se definieron como enfoques organizados para el desarrollo de software que integraban diversos modelos de sistemas, procesos y directrices (Cendejas, 2014).

Las metodologías tradicionales en el desarrollo de software se caracterizan por su lentitud, lo cual prolonga las etapas del ciclo de vida convencional. Para mitigar fallos y reducir costos, se emplea la división del trabajo en módulos, permitiendo la liberación progresiva de funciones según las necesidades del mercado, que demanda calidad, ejecución rápida y eficiencia económica. En este contexto cambiante, la flexibilidad y agilidad son indispensables. Al profundizar en las metodologías tradicionales, se identifican riesgos específicos en el desarrollo de proyectos, los cuales pueden impactar negativamente en las diversas fases del ciclo de vida del proyecto.

Las metodologías tradicionales en proyectos con requisitos cambiantes han mostrado deficiencias debido al tiempo dedicado al diseño y a los controles formales, que a menudo ignoran los cambios que pueden surgir (Pérez, 2001) dando impulso y popularidad desde la publicación del Manifiesto Ágil en 2001. Un grupo de consultores y expertos que trabajaban en proyectos de desarrollo de software se reunieron para establecer las bases de esta guía fundamental, que ofrece recomendaciones, valores y principios comunes para las metodologías ágiles.

El Manifiesto Ágil (2001) enumera cuatro valores principales:

- Priorizar individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.
- Valorar el software en funcionamiento sobre una extensa documentación.
- Fomentar la colaboración con el cliente sobre la negociación de contratos.

- Adaptarse y responder al cambio sobre seguir un plan rígido.

Además de estos valores, las metodologías ágiles se basan en doce principios que simplifican el desarrollo y permiten una respuesta ágil a los cambios, siempre considerando las necesidades del cliente. Estas metodologías abarcan métodos, técnicas y herramientas de gestión de proyectos que buscan mejorar continuamente los productos, garantizar la eficiencia en la finalización de proyectos, fomentar el rendimiento de equipos autoorganizados y asegurar la entrega de productos de alta calidad.

A diferencia de las metodologías tradicionales, que ven la imprevisibilidad como un obstáculo, las metodologías ágiles confían en la creatividad de las personas más que en los procesos establecidos (Cockburn, 2001). Este enfoque permite integrar la imprevisibilidad como parte natural del proceso de trabajo.

Según Yordanova (2019), el empleo de metodologías ágiles en la gestión ayuda a los gerentes a alcanzar rápidamente los objetivos, reducir los riesgos y crear un entorno de trabajo ágil y eficaz. Esto se logra mediante iteraciones frecuentes y retroalimentación continua de los clientes, quienes participan activamente junto con los desarrolladores en el proceso de desarrollo de software.

El principal objetivo de los métodos ágiles es la rápida entrega de valor (Makoto, 2017), que se incrementa en cada iteración y asegura la calidad del producto final. Por otro lado, las metodologías ágiles son altamente flexibles y pueden adaptarse a las necesidades específicas de cada equipo y proyecto (Navarro Cadavid, 2013). Estos proyectos se subdividen en subproyectos utilizando listas ordenadas que detallan las características de cada uno. Cada subproyecto se considera de manera independiente y se desarrolla en un conjunto específico de elementos durante un período promedio de dos a seis semanas.

La interacción continua con los Stakeholders es fundamental para el desarrollo de estos proyectos, lo que los hace colaborativos y adaptables a cambios constantes. De hecho, es común esperar alteraciones en los requerimientos, lo cual conduce a mejoras frecuentes tanto en el producto como en los procesos. Estas metodologías se caracterizan por ser adaptativas, centradas en las personas, dividir el proyecto en entregas pequeñas y frecuentes, mantener una interacción constante con el cliente y minimizar la documentación necesaria (Gonzales, 2015, p. 24).

La flexibilidad y la capacidad de adaptarse a cambios tanto esperados como inesperados, basándose en conocimientos y experiencias previas, son fundamentales en el desarrollo ágil. Este enfoque no se adhiere a un proceso específico, sino que se compone de prácticas derivadas del desarrollo de software, fundamentadas en valores y principios presentados en el Manifiesto Ágil. Entre estos principios destacan:

- Desarrollo colaborativo de procesos para mantener sinergia en el trabajo en equipo.
- Priorizar la implementación de software sobre la generación extensiva de documentación.
- Mantener una comunicación directa y continua con el cliente usuario.
- Adaptarse a los cambios en lugar de seguir rigurosamente un plan predefinido.

Estas prácticas no solo fomentan la flexibilidad y adaptabilidad, sino que también promueven una respuesta ágil a las necesidades cambiantes del proyecto y del cliente.

El desarrollo de la metodología ágil scrum determina variables que al ser aplicadas a un proyecto lo hace más flexible; su característica principal se basa en la flexibilidad dado que se puede organizar y dividir en pasos o etapas haciendo que el trabajo sea práctico y funcional. Su uso permite identificar la prioridad de las tareas y/o actividades a desarrollar, fijando entregas en menor tiempo y con mayor efectividad. La comunicación estrecha con el equipo y el cliente garantiza la capacidad de realizar modificaciones de manera efectiva, con la opción de presentar nuevas ideas sobre el desarrollo que se esté ejecutando.

Según la guía definitiva de Scrum (Schwaber & Sutherland, Scrum Guides, 2020), la metodología Scrum se presentó al mundo en 1995 con el objetivo de facilitar a los equipos la realización colaborativa de tareas. Sus creadores, Ken Schwaber y Jeff Sutherland, emplearon un proceso empírico para tomar decisiones fundamentadas en la observación, experiencia y experimentación. Los tres pilares fundamentales de Scrum son la transparencia, la inspección y la adaptación.

Otra ventaja positiva que maneja la metodología ágil scrum es la facilidad de encontrar errores de manera sencilla y oportuna; de esta manera el equipo puede intervenir de forma efectiva dando respuesta acertada y eficiente al hallazgo presentado, para ello la metodología Scrum propone el principio de los equipos autoorganizados y autogestionados para el desarrollo

del software. Esta orientación puede extenderse a toda una organización donde los equipos se manejan de manera autónoma en la definición de los requerimientos del cliente, logrando mediante la sincronización entre equipos distribuidas externas e internamente (Alistair Davidson, 2016).

Con la evolución de las metodologías ágiles, y sus pasos positivos, también encontramos limitaciones haciendo menos receptivos estos cambios. Arboleda et al (2011) dicen en su artículo. “Uno de los grandes desafíos que siempre se presenta al momento de trabajar en un equipo de desarrollo de software –y que disminuye su rendimiento– es lograr que todos sus miembros colaboren sin problemas” (pág. 86). Esta es una de las grandes desventajas de las metodologías ágiles, la falta de compromiso y trabajo en equipo.

Las dos metodologías ágiles más populares de gestión de proyectos utilizadas por las empresas de tecnología de la información (TI) para mejorar sus procesos son Scrum y Kanban. Scrum, según Demigha (2019), es una metodología ágil iterativa e incremental que enfatiza la entrega de productos mediante retroalimentación frecuente y decisiones colaborativas. Aunque todas las metodologías ágiles parecen similares superficialmente, Scrum destaca como la más popular y relativamente fácil de implementar. Es especialmente efectiva para resolver problemas comunes en el desarrollo de software, como ciclos de producción complejos, planificación ágil de proyectos y retrasos en la entrega de funcionalidades.

Scrum permite desarrollar y probar software rápidamente mediante pequeños equipos de proyecto. Según Schwaber y Beedle (2001), el objetivo fundamental de Scrum es desarrollar uno o varios productos que satisfagan las necesidades del cliente. Para lograr esto, es crucial descomponer el producto en partes pequeñas, cada una correspondiente a una historia de usuario específica que añade valor al usuario final. Estos fragmentos deben ser lo suficientemente pequeños para completarse en un ciclo ágil o Sprint completo; de lo contrario, su tamaño debe ajustarse según lo sugiere Palacios (2014).

Jeff Sutherland, uno de los creadores de Scrum, basó esta metodología en el trabajo de Takeuchi y Nonaka (1986), promoviendo un enfoque que empodera a los equipos, proporcionándoles autonomía y un propósito claro. En este contexto, los managers no dicen a los equipos qué hacer, sino que eliminan obstáculos para maximizar la productividad y la eficiencia (Schwaber y Sutherland, 2013).

Scrum se inspira en el ciclo PDCA, desarrollado por Edward Deming y perfeccionado por los japoneses (Deming, 1982), que se utiliza para mejorar continuamente cualquier proceso significativamente en ciclos rápidos de prueba y ajuste. La metodología Scrum es una forma de trabajar que se debe conocer antes de aplicarla a los equipos; tienen un marco teórico y una serie de fundamentos que hay que poner en marcha adecuadamente para garantizar el éxito de los proyectos.

Un factor relevante que determina una desventaja en la metodología ágil scrum, es la falta de atención a la documentación, conllevando a un riesgo de pérdida de tiempo, dinero, retrasos, poca credibilidad del cliente final; además el producto final puede diferir de lo inicialmente propuesto, ya que en el transcurso del desarrollo del proyecto los clientes finales, puede hacer modificaciones, afectando cronogramas y presupuestos ya establecidos. (Loboguerrero, Castañeda Bueno, & Arboleda, 2011).

La lentitud inherente a los procesos de desarrollo empleados en metodologías tradicionales de software provoca que las fases del ciclo de vida transcurran de manera pausada. La división del trabajo en módulos ayuda a minimizar errores y reducir costos de desarrollo, permitiendo la liberación progresiva de funcionalidades según las demandas de un mercado dinámico que exige calidad, ejecución rápida y eficiencia económica. Por lo tanto, la flexibilidad y agilidad son indispensables para ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades cambiantes del mercado (González, 2008).

Así mismo podemos determinar que las metodologías ágiles son altamente flexibles y pueden ser adaptadas según las necesidades específicas de cada equipo y proyecto (Navarro Cadavid, Fernández Martínez, & Morales Vélez, Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software, 2013). Dichos proyectos se subdividen en subproyectos mediante listas ordenadas que detallan las características de cada uno. Cada subproyecto se gestiona de manera independiente y se desarrolla en ciclos de trabajo que suelen durar entre dos y seis semanas. Durante este tiempo, hay una interacción continua con los Stakeholders para asegurar que los proyectos se desarrollen de manera colaborativa y se adapten constantemente a los cambios.

En algunos casos, incluso los requisitos pueden ser susceptibles a modificaciones, lo cual contribuye a la mejora frecuente tanto del producto como de los procesos. Estas metodologías se destacan por ser altamente adaptativas, centradas en las personas, subdividen los proyectos en

entregables más manejables, mantienen una comunicación constante con el cliente, realizan entregas frecuentes de software y minimizan la documentación (Río, 2015).

En la actualidad, el uso de metodologías tradicionales en el desarrollo de proyectos frecuentemente se convierte en una práctica ambigua. Esto se caracteriza por entregas con una abundante documentación y una limitada flexibilidad para adaptarse a cambios. Por tanto, las tendencias actuales y el uso de Tecnologías de la Información (TIC) hacen imperativo establecer modelos eficientes que permitan una respuesta ágil y faciliten ajustes sin comprometer los tiempos de entrega de los proyectos, como menciona (Alexander Menzinsky, 2016). El grado de adopción y el éxito en la implementación de metodologías ágiles, como Scrum, depende fundamentalmente de la interacción y el entendimiento entre los diversos factores y componentes involucrados.

En este punto se puede destacar a (Mariño & Alfonzo, 2014), se debe contemplar algunas de las principales premisas para la correcta aplicación de la metodología ágil, como SCRUM, incluyen: "i) Revisión de las iteraciones, ii) Desarrollo incremental, iii) Desarrollo evolutivo, iv) Autoorganización del equipo, y v) Colaboración". Para aplicar metodologías ágiles de manera efectiva, es crucial operar en un entorno analítico y flexible que pueda adaptarse a cambios. Esto permite ajustar las metodologías según las necesidades específicas de cada empresa y proyecto, sin descuidar aspectos críticos como la planificación, que suele ser tradicional en la gestión de proyectos.

Capítulo 2. Generalidades metodológicas del proyecto nodo.

Muchas organizaciones han enfrentado desafíos al adoptar Scrum como metodología en sus proyectos. Estos desafíos están frecuentemente relacionados con factores humanos como la cultura organizacional, la interacción entre los miembros del equipo, el compañerismo y la comunicación. Sobre esta investigación, se identificarán los problemas principales y las situaciones que suelen surgir durante la adopción de Scrum, según la perspectiva empírica de líderes de equipos de trabajo.

En este capítulo, se abordará los aspectos metodológicos que serán empleados en el desarrollo del proyecto nodo de investigación. Estos elementos son de suma relevancia, ya que proporcionarán una guía clara sobre la naturaleza de la investigación a llevar a cabo, partiendo desde la formulación de la pregunta de investigación hasta la definición del diseño, el alcance y la determinación de la población o muestra a investigar. En consecuencia, se adoptará un enfoque metodológico cualitativo, el cual será explorado detalladamente junto con los enfoques y metodologías más adecuados para este estudio específico.

Enfoque de la investigación. “Cualitativo”

El enfoque cualitativo de la investigación se distingue por su énfasis en comprender fenómenos complejos desde la perspectiva de los participantes involucrados. Este método busca captar la riqueza y profundidad de las experiencias al interior de la organización explorando significados, percepciones y contextos laborales. En lugar de cuantificar variables o medir relaciones causales de manera precisa, el enfoque cualitativo privilegia la flexibilidad y la interpretación en la recolección y análisis de datos.

Central en este enfoque es el uso de métodos como entrevistas permiten a la investigación adentrarse en la complejidad de los datos cualitativos, buscando patrones emergentes, contrastes y excepciones que puedan revelar aspectos no previstos inicialmente.

La validez en la investigación cualitativa se evalúa mediante criterios como la credibilidad y dependencia, enfatizando en la transparencia en el proceso investigativo y la reflexividad del investigador. Así, este enfoque no solo busca describir avances, sino también generar teorías que expliquen cómo y por qué ocurren comportamientos, procesos o interacciones en contextos específicos.

El enfoque cualitativo en esta investigación proporciona una herramienta poderosa para explorar la complejidad de la implementación de scrum en Compensar, capturando la subjetividad y la diversidad de las experiencias del equipo de trabajo a través de una aproximación reflexiva y contextualizada.

Participantes

En este análisis se utilizará una muestra compuesta por los colaboradores que conforman el Scrum Team. Entre los roles presentes se destacan el Scrum Master, quien asegura el cumplimiento de los principios y prácticas ágiles dentro del equipo; el Product Owner, responsable de gestionar el Product Backlog y maximizar el valor del producto; los Analistas de Negocio, encargados de definir los requisitos del proyecto en términos de negocio; los Analistas de Calidad, quienes garantizan la calidad del producto mediante pruebas y análisis rigurosos; y los Desarrolladores, quienes implementan las soluciones técnicas para cumplir con los requisitos del proyecto.

Este equipo multidisciplinario forma parte de la célula modelo Salud, la cual opera dentro de Compensar, así como de otras células conformadas en la misma organización.

Técnicas (Instrumentos o herramientas)

Instrumento

Los requerimientos metodológicos juegan un papel crucial en cualquier investigación, asegurando la confiabilidad y la validez de la información estandarizada. Estos criterios fundamentales son esenciales para obtener resultados significativos y precisos. A continuación, se amplía cada punto:

Estudios en pequeña escala: Este enfoque se centra en investigaciones que son representativas por sí mismas, lo que implica un análisis detallado y específico de un fenómeno particular. A través de estudios en pequeña escala, se puede profundizar en aspectos específicos sin extrapolar conclusiones más allá de los límites del estudio.

Énfasis en la validez a través de la metodología cualitativa: La validez en la investigación se refiere a la proximidad a la realidad del fenómeno estudiado. La metodología cualitativa permite explorar en profundidad las perspectivas y experiencias de los participantes, capturando la complejidad y el contexto del tema investigado.

Generación de teorías e hipótesis: La metodología cualitativa tiene la capacidad de generar nuevas teorías e hipótesis. Al explorar significados, percepciones y relaciones sociales, se pueden descubrir patrones emergentes y fenómenos que pueden conducir al desarrollo de nuevas teorías o a la revisión de teorías existentes.

Flexibilidad en los procedimientos: A diferencia de las metodologías cuantitativas que suelen seguir reglas estrictas y procedimientos predefinidos, la metodología cualitativa permite una mayor flexibilidad. Esto facilita la adaptación del enfoque de investigación según las dinámicas emergentes durante el proceso de recolección y análisis de datos.

Estos criterios metodológicos no solo aseguran la rigurosidad y la profundidad en la investigación cualitativa, sino que también potencian la capacidad de descubrimiento y la generación de conocimiento nuevo y significativo en diversos campos del saber.

Instrumentos de recolección de información

Según menciona Bogdan (1987), en la observación es fundamental considerar dos aspectos significativos que pueden incidir en los resultados de la investigación: el ocultamiento y la intervención. El ocultamiento se refiere a la capacidad del investigador para pasar desapercibido en el entorno observado, minimizando así cualquier alteración en el comportamiento natural de los sujetos estudiados. Por otro lado, la intervención implica el grado en que el investigador participa activamente en la situación observada, lo cual puede variar desde una observación pasiva hasta una participación directa en las actividades del contexto estudiado.

En el contexto de la presente investigación, se optará por utilizar la entrevista como instrumento principal para la recolección de información. La entrevista permite una interacción directa entre el investigador y los participantes, facilitando la obtención de datos detallados y permitiendo explorar temas específicos de manera profunda. Esta elección metodológica se fundamenta en la necesidad de obtener información cualitativa que complemente y enriquezca los datos recogidos mediante otras técnicas de investigación, como la observación y el análisis documental.

Entrevista

A través de la utilización de los instrumentos de recolección de información como la entrevista, se podrá reconocer el impacto que tienen los equipos ágiles en los grupos de trabajo. Para este propósito, se aplicará el siguiente guión de entrevista:

Tabla 1. Guión Entrevista

Nombre del entrevistador:

Fecha:

Numero de entrevista:

introducción al respondiente

Estimado colaborador:

La presente entrevista tiene como objetivo conocer su opinión sobre la implementación de metodologías ágiles Scrum en Compensar. La información obtenida se utilizará exclusivamente para fines académicos, lo cual lo invitamos a contestar con sinceridad.

Instrucciones: Por favor contestar las siguientes preguntas.

¿Cuál es su nombre?

¿A qué célula pertenece en Compensar?

¿Cuál es su rol dentro del equipo Scrum?

¿Cuánto tiempo tiene en su rol actual?

¿Posee experiencia previa con la metodología Scrum u otras metodologías ágiles? En caso afirmativo, describa brevemente.

Sobre el Entorno de Trabajo y Experiencias Previas

1. ¿Cómo describiría su experiencia trabajando en proyectos antes y después de la introducción de metodologías ágiles en Compensar?

2. ¿Podría compartir alguna experiencia donde la comunicación dentro del equipo impactó significativamente el desarrollo del proyecto?

Herramientas y Recursos

3. En relación con las herramientas tecnológicas y de gestión, ¿ha notado algún cambio en su uso desde que se adoptó Scrum? ¿Podría dar ejemplos?

4. ¿Cómo se han adaptado las estrategias de capacitación y aprendizaje en su área para incorporar Scrum y otras metodologías ágiles?

Percepciones y Experiencias

5. Hablando sobre proyectos recientes, ¿podría mencionar alguno que considere un caso de éxito o de aprendizaje significativo? ¿Qué factores contribuyeron a ello?

6. Desde su punto de vista, ¿cuál ha sido el impacto de la metodología Scrum en la cultura de trabajo de Compensar?

Desafíos y Adaptabilidad

7. En su experiencia, ¿cuáles han sido los principales desafíos o resistencias al cambio al implementar Scrum? ¿Cómo se han enfrentado estos desafíos?

8. ¿Cómo valora la flexibilidad del equipo para adaptarse a los cambios que implica la implementación de metodologías ágiles como Scrum?

Retroalimentación y Mejora Continua

9. Basándose en su experiencia, ¿qué prácticas o enfoques cree que podrían fortalecer aún más la implementación de Scrum en Compensar?

10. ¿Hay algún aspecto de la metodología ágil que considera que podría ajustarse o mejorar para adaptarse mejor a las necesidades de su equipo o proyecto?

Este guión de entrevista está diseñado para obtener información detallada sobre cómo los equipos ágiles afectan positiva o negativamente la dinámica y eficacia de los grupos de trabajo, proporcionando información valiosa para el análisis del impacto de estas metodologías.

Fases del trabajo de campo

Las actividades que se realizarán dentro de la investigación sobre el diagnóstico de la implementación de la metodología Scrum en Compensar Salud incluyen las siguientes etapas detalladas:

1. Definición del Alcance del Trabajo de Campo: Se establecerá claramente el alcance de la investigación, identificando los aspectos específicos de la implementación de Scrum que serán evaluados y analizados.

2. Selección de Perfiles de los Participantes: Se procederá a seleccionar los perfiles adecuados de cada participante que será incluido en la encuesta. Esto garantiza una representación adecuada de los diferentes roles y responsabilidades dentro del contexto de Scrum en Compensar Salud.

3. Elaboración del Guion de la Entrevista: Se desarrollará un guion detallado para las entrevistas que se realizarán a los participantes. Este guion estará diseñado para obtener información relevante y detallada sobre la experiencia y percepciones de los participantes respecto a la implementación de Scrum.

4. Ejecución de las Entrevistas: Se llevarán a cabo las entrevistas con los participantes seleccionados, siguiendo el guion establecido para asegurar la consistencia y la obtención de información de calidad.

5. Grabación y Transcripción de las Entrevistas: Cada entrevista será grabada y posteriormente transcrita. Estas transcripciones servirán como material base para el análisis detallado que se realizará más adelante.

6. Validación de Datos Relevantes: Se validarán los datos obtenidos durante las entrevistas para garantizar su precisión y fiabilidad, asegurando que la información recopilada sea robusta y confiable.

7. Análisis de la Información Recopilada: Se llevará a cabo un análisis exhaustivo de las transcripciones y otros datos recopilados para identificar patrones, tendencias y áreas de mejora en la implementación de Scrum en Compensar Salud.

8. Definición de Conclusiones: A partir del análisis realizado, se obtendrán conclusiones claras y fundamentadas sobre la efectividad y los desafíos de la implementación de Scrum en la organización.

9. Elaboración del Informe de Resultados: Finalmente, se elaborará un informe detallado que documente los resultados del estudio, incluyendo recomendaciones basadas en las conclusiones obtenidas y posibles áreas de acción para mejorar la implementación de Scrum en Compensar Salud.

Estas actividades están diseñadas para proporcionar una evaluación integral y fundamentada que permita entender mejor el estado actual y las oportunidades de mejora de Scrum en el contexto específico de Compensar Salud.

Categorización y clasificación

Durante las entrevistas para esta investigación, será posible obtener una visión detallada de la percepción de los equipos de trabajo. Este proceso nos facilitará evaluar el nivel de compromiso de los participantes y validar la efectividad con la que se está implementando la metodología Scrum en Compensar. A continuación, se presenta una matriz de análisis que destaca los elementos clave a considerar en esta implementación de Scrum:

Tabla 2. Matriz de Análisis

Pregunta de la encuesta	Enfoque de análisis	Posibles temas emergentes
1. ¿Cómo describiría su experiencia trabajando en proyectos antes y después de la introducción de metodologías ágiles en Compensar?	Análisis comparativo	<ul style="list-style-type: none"> * Temor por incertidumbre a la adopción de nuevas metodologías. * Cambios positivos a nuevas metodologías. * Acercamiento con las fábricas * Entrega de valor, entregas continuas * Procesos rígidos, poco flexibles antes de la adopción de la metodología scrum. * Equipos autoorganizados.
2. ¿Podría compartir alguna experiencia donde la comunicación dentro del equipo impactó significativamente el desarrollo del proyecto?	Análisis de casos	<ul style="list-style-type: none"> * Información y comunicación más fluida. * Trabajo en equipo * Manejo de tiempo en las sesiones del equipo scrum.
3. En relación con las herramientas tecnológicas y de gestión, ¿ha notado algún cambio en su uso desde que se adoptó Scrum? ¿Podría dar ejemplos?	Análisis de tendencias	<ul style="list-style-type: none"> * Utilización de Azure Devops
4. ¿Cómo se han adaptado las estrategias de capacitación y aprendizaje en su área para incorporar Scrum y otras metodologías ágiles?	Evaluación de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitaciones a través de la universidad corporativa. * Capacitaciones manejo Azure Devops * Capacitación metodología ágil, Certificaciones, talleres.
5. Hablando sobre proyectos recientes, ¿podría mencionar alguno que considere un caso de éxito o de aprendizaje significativo? ¿Qué factores contribuyeron a ello?	Análisis de casos de éxito	<ul style="list-style-type: none"> * Lecciones aprendidas * Reorganización de trabajo o actividades. * Mayor comunicación con el negocio. * Adaptación al cambio * Colaboración entre equipos de desarrolladores y negocio.
6. Desde su punto de vista, ¿cuál ha sido el impacto de la metodología Scrum en la	Evaluación del impacto cultural	<ul style="list-style-type: none"> * Apalancamiento de Okrs * Cambio de mentalidad * Entregas de valor a los procesos * Colaboración y aprendizaje continuo

cultura de trabajo de
Compensar?

7. En su experiencia,
¿cuáles han sido los
principales desafíos o
resistencias al cambio al
implementar Scrum?
¿Cómo se han enfrentado
estos desafíos?

Análisis de desafíos
y estrategias

* Adaptación al cambio

8. ¿Cómo valora la
flexibilidad del equipo
para adaptarse a los
cambios que implica la
implementación de
metodologías ágiles como
Scrum?

Evaluación de la
adaptabilidad

* Facilita la comunicación, el entendimiento y la
integración de todos los roles en lo organización.
* Aceptación positiva hacia los cambios.
* Percepción positiva ante los cambios en todo el
equipo de trabajo.

9. Basándose en su
experiencia, ¿qué
prácticas o enfoques cree
que podrían fortalecer
aún más la
implementación de Scrum
en Compensar?

Recomendaciones
para la mejora

* Retroalimentación constante
* Capacitaciones constantes sobre scrum
* Mejorar los espacios de participación.
* Fortalecimiento de la implementación de scrum

10. ¿Hay algún aspecto de
la metodología ágil que
considera que podría
ajustarse o mejorar para
adaptarse mejor a las
necesidades de su equipo
o proyecto?

Evaluación de la
metodología

* Respeto en los tiempos de ceremonias de
scrum.
* Constante mejora
* Adaptación a nuevas técnicas y herramientas
que puedan complementar y mejorar la
implementación de Scrum en Compensar.

Capítulo 3. Resultados

A partir de las entrevistas realizadas, se identificaron varias categorías comunes que fueron cuidadosamente agrupadas según características detalladas. Este proceso tuvo como objetivo principal identificar las actividades fundamentales dentro de la metodología y explorar posibles problemas específicos mencionados por los participantes durante las entrevistas.

1. Impacto de Scrum en Proyectos y Comunicación:

- Mejora significativa en la comunicación y colaboración dentro de los equipos.
- Adopción de reuniones diarias (Daily Scrums) para mantener la comunicación fluida y el seguimiento de avances.
- Cambio positivo en la gestión de proyectos, enfocándose en entregas más rápidas y valorizadas.

2. Herramientas y Tecnologías:

- Implementación de herramientas como Azure DevOps para mejorar la gestión de proyectos y la visibilidad del trabajo.
- Uso de tecnologías que facilitan la planificación, seguimiento y colaboración en los proyectos.

3. Cultura y Cambio Organizacional:

- Impacto positivo en la cultura de trabajo, promoviendo la organización, la interacción y el trabajo en equipo.
- Superación de resistencias al cambio mediante la educación continua y la demostración de beneficios tangibles.

4. Desafíos y Mejoras Futuras:

- Desafíos iniciales incluyeron la resistencia al cambio y la adaptación a las ceremonias de Scrum.
- Se identifican áreas de mejora en la capacitación continua y la adaptación de la metodología a diferentes áreas y procesos dentro de Compensar.

A continuación, se presentan las respuestas más relevantes proporcionadas por los colaboradores durante las entrevistas realizadas.

Tabla 3 Temas y categorías identificadas

Tema/Categoría	Pregunta(s) relacionada(s)	Respuestas clave
Comunicación en el equipo	Preguntas 2, 5, 6	<ul style="list-style-type: none"> * Mejoras en la comunicación interna: Implementación de reuniones regulares, de las ceremonias Scrum. Escalamiento oportuno de temas relevantes que afectan al equipo. * Casos específicos donde la comunicación fue concluyente: Resolución de conflictos presentados al interior de los equipos,
Desafíos de implementación	Preguntas 1, 7, 10	<ul style="list-style-type: none"> * Resistencias al cambio: Incluyen el miedo a lo desconocido y la resistencia a adoptar nuevas actividades y roles. * Estrategias de superación de desafíos: Involucran la disposición y la disponibilidad para enfrentar cambios.
Herramientas y recursos	Preguntas 3, 4	<ul style="list-style-type: none"> * Cambios en el uso de herramientas: Implementación de herramientas de gestión ágil, como Azure DevOps. * Capacitación en nuevas tecnologías: Ofrecimiento de programas de capacitación especializados para familiarizar a los miembros del equipo con los principios y prácticas ágiles, así como para brindar formación en el uso de herramientas de gestión ágil.

A partir de las categorías y respuestas identificadas, podemos realizar un análisis detallado de cada uno de los ítems siguientes:

1. Impacto de Scrum en Proyectos y Comunicación

La literatura sobre Scrum destaca que las reuniones diarias (Daily Scrums) son fundamentales para mantener a los equipos alineados y para identificar obstáculos rápidamente. La comunicación mejorada conduce a una mayor eficiencia y calidad en la entrega de proyectos (Schwaber & Sutherland, 2020).

- Transparencia y visibilidad: Scrum promueve la transparencia al hacer que el trabajo y el progreso sean visibles para todos los miembros del equipo. Esto reduce los silos de información y mejora la comunicación al garantizar que todos estén al tanto de los avances y los desafíos.

- Enfoque en entregas rápidas y valorizadas: Scrum fomenta la entrega iterativa e incremental, lo cual se alinea con la literatura que subraya la importancia de adaptarse a cambios y requerimientos emergentes del cliente (Cohn, 2010).
- Cambio positivo en la gestión de proyectos:

Scrum se centra en entregas rápidas y frecuentes de valor, lo cual impacta la gestión de proyectos de varias maneras:

- Iteraciones cortas (Sprints): Facilitan una entrega continua de funcionalidades completadas y probadas, lo que permite una retroalimentación temprana y ajustes rápidos.
- Priorización basada en valor: Scrum ayuda a los equipos a enfocarse en las funcionalidades que aportan más valor al cliente o usuario final, lo que mejora la satisfacción y el retorno de inversión.
- Flexibilidad y adaptabilidad: La metodología Scrum permite adaptarse a cambios en los requisitos del proyecto de manera más efectiva, ya que los ajustes pueden hacerse al final de cada Sprint.

2. Herramientas y Tecnologías

- Implementación de Azure DevOps: Utilizar herramientas como Azure DevOps para gestionar proyectos es consistente con las prácticas recomendadas para mejorar la visibilidad y la colaboración en entornos ágiles. La literatura sugiere que las herramientas adecuadas son esenciales para el éxito en la implementación de metodologías ágiles (Ambler & Lines, 2012).
 - Automatización: Facilita la integración y la entrega continuas, lo cual es crucial para entregar software de alta calidad de manera rápida y confiable.
 - Seguimiento y retroalimentación: Proporciona métricas y análisis que ayudan a los equipos a evaluar el rendimiento del proyecto y realizar mejoras continuas.
- Uso de tecnologías que facilitan la planificación, seguimiento y colaboración:
 - Herramientas de gestión de proyectos: Además de Azure DevOps, para planificar Sprints, asignar tareas y realizar seguimiento del progreso.

- Plataformas de comunicación: Microsoft Teams se utilizan para facilitar la comunicación instantánea y la colaboración entre miembros del equipo distribuidos geográficamente.

3. Cultura y Cambio Organizacional

- Impacto en la cultura de trabajo: Scrum promueve una cultura de trabajo colaborativa y adaptativa, donde el aprendizaje continuo y la mejora son fundamentales. La literatura resalta que el cambio cultural hacia la agilidad requiere un liderazgo comprometido y una mentalidad abierta al cambio (Kniberg & Skarin, 2017). Scrum promueve una cultura de colaboración, transparencia y mejora continua:
 - Fomento de la autogestión: Los equipos Scrum son multidisciplinarios y autoorganizados, lo que empodera a los miembros del equipo para tomar decisiones y gestionar su trabajo de manera eficiente.
 - Enfoque en la retroalimentación: Scrum fomenta la retroalimentación regular a través de ceremonias como la Sprint Review y la Sprint Retrospective, lo cual promueve la mejora continua del equipo y del producto.
 - Mayor adaptabilidad al cambio: La cultura Scrum está diseñada para ser adaptable y receptiva a los cambios en los requisitos del negocio o del mercado, lo que ayuda a las organizaciones a mantenerse ágiles y competitivas.
- Superación de resistencias al cambio: La implementación de Scrum puede enfrentar resistencia inicial debido a varios factores:
 - Cambio en roles y responsabilidades: Al adoptar Scrum, los roles tradicionales pueden cambiar, lo que a veces genera resistencia entre los empleados acostumbrados a estructuras jerárquicas más rígidas.
 - Educación y capacitación: Es crucial proporcionar formación adecuada y continua sobre Scrum para todos los miembros del equipo, desde desarrolladores hasta directivos, para asegurar una comprensión común y una adopción efectiva.
 - Demostración de beneficios tangibles: Mostrar resultados positivos tempranos, como entregas más rápidas y mayor satisfacción del cliente, ayuda

a superar la resistencia al cambio al demostrar los beneficios directos de Scrum.

4. Desafíos y Mejoras Futuras

La literatura señala que la resistencia al cambio es común al adoptar metodologías ágiles como Scrum. La educación continua y la demostración de beneficios tangibles son estrategias efectivas para mitigar estas resistencias (Sutherland et al., 2014).

Es crucial adaptar Scrum a las necesidades y particularidades de cada organización. La literatura recomienda una personalización adecuada de las prácticas ágiles para maximizar su efectividad en diferentes entornos (Schwaber & Sutherland, 2020).

- Desafíos iniciales incluyeron la resistencia al cambio y la adaptación a las ceremonias de Scrum:
 - Resistencia al cambio: Algunos empleados pueden resistirse inicialmente a abandonar métodos de trabajo anteriores que consideran más cómodos o familiares.
 - Adaptación a nuevas prácticas: La adopción de ceremonias como Daily Scrums, Sprint Planning, Sprint Reviews y Retrospectives puede requerir tiempo y esfuerzo para que los equipos las interioricen completamente y las ejecuten de manera efectiva.
- Áreas de mejora identificadas:
 - Capacitación continua: Es esencial invertir en formación y educación continua sobre Scrum para mantener a todos los miembros del equipo alineados y actualizados con las mejores prácticas.
 - Adaptación de la metodología a diferentes áreas y procesos: Aunque Scrum es altamente efectivo en el desarrollo de software, puede requerir ajustes y personalización para aplicaciones en otros contextos dentro de Compensar, como operaciones, marketing o recursos humanos.

Dicho esto, podemos afirmar que los objetivos específicos establecidos en esta investigación están estrechamente relacionados debido a:

Objetivo 1: Evaluar las herramientas requeridas para la implementación efectiva de la metodología Scrum: Se menciona específicamente la implementación de herramientas como Azure DevOps para mejorar la gestión de proyectos y la visibilidad del trabajo. Esto cumple con el objetivo de evaluar las herramientas necesarias para la implementación de Scrum, mostrando cómo estas tecnologías facilitan la planificación, seguimiento y colaboración en los proyectos.

Objetivo 2: Obtener las ventajas y desventajas de la implementación de la metodología Scrum: Los beneficios identificados incluyen una mejora significativa en la comunicación y colaboración dentro de los equipos, así como un enfoque en entregas más rápidas y valorizadas. También se mencionan desafíos iniciales como la resistencia al cambio y la adaptación a las ceremonias de Scrum. Estos puntos abordan directamente las ventajas y desventajas de la implementación de Scrum en Compensar.

Objetivo 3: Conocer los factores de éxito de la implementación: Se destaca un impacto positivo en la cultura de trabajo, promoviendo la organización, la interacción y el trabajo en equipo. Además, se menciona la superación de resistencias al cambio mediante la educación continua y la demostración de beneficios tangibles. Estos aspectos contribuyen a identificar los factores de éxito de la implementación de Scrum en la organización.

A continuación, se presentan de manera concisa los hallazgos significativos respecto a la implementación de la metodología Scrum en Compensar Salud, abarcando diversos aspectos clave:

Mejora en la Comunicación y Colaboración

- Implementación de Daily Scrums: Esto es crucial para equipos grandes como Compensar Salud, donde la comunicación efectiva puede ser un desafío debido a la complejidad y tamaño de los proyectos.
- Impacto en la colaboración: Al mejorar la comunicación, se fomenta una colaboración más efectiva entre los equipos. Esto no solo acelera la resolución de problemas y la toma de decisiones, sino que también mejora la calidad de las entregas al facilitar la integración y el intercambio de conocimientos entre diferentes áreas.

Uso de Herramientas y Tecnologías:

Azure DevOps: Implementar herramientas como Azure DevOps proporciona a Compensar Salud una plataforma centralizada para la gestión de proyectos. Esto no solo mejora la visibilidad del trabajo en curso, sino que también facilita la planificación y el seguimiento de las tareas. La integración de tecnologías adecuadas puede optimizar aún más la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno.

Impacto en la Cultura Organizacional:

Promoción de una cultura de trabajo colaborativo: Scrum promueve una cultura de trabajo basada en la organización, la interacción y el enfoque en equipo. Este cambio cultural es fundamental para Compensar Salud, ya que facilita la adaptación a metodologías ágiles y promueve una mentalidad de mejora continua y adaptabilidad frente a desafíos cambiantes.

Superación de resistencias al cambio: Es crucial abordar las resistencias iniciales al cambio mediante la educación continua y la demostración de los beneficios tangibles de Scrum. Esto puede lograrse mediante sesiones de capacitación efectivas, ejemplos prácticos de éxito y liderazgo que respalde la implementación de Scrum en todos los niveles de la organización.

Desafíos y Mejoras Continuas:

Resistencia inicial y adaptación: Compensar Salud enfrenta desafíos significativos al inicio, como la resistencia al cambio y la adaptación a las nuevas ceremonias y prácticas de Scrum. Es esencial gestionar estos desafíos mediante una estrategia de cambio bien estructurada que incluya capacitación continua y soporte activo por parte de los líderes y Scrum Másteres.

Identificación de áreas de mejora: Se deben identificar y abordar áreas de mejora continua en la capacitación, especialmente para adaptar Scrum a diferentes áreas y procesos dentro de Compensar Salud. Esto asegura que la metodología ágil sea aplicada de manera efectiva y beneficiosa en todos los departamentos y proyectos.

Limitaciones relevantes de la investigación

Basándome en el estudio realizado, se destacan algunas limitaciones relevantes para la implementación de Scrum en Compensar Salud:

Generalización de Resultados: El estudio podría estar limitado en su capacidad para generalizar los resultados debido a la especificidad de la organización (Compensar) y sus contextos

particulares de implementación de Scrum. Los resultados podrían no aplicarse directamente a otras organizaciones con diferentes estructuras o culturas.

Falta de Datos Cuantitativos: Si el estudio se basa principalmente en testimonios cualitativos o percepciones subjetivas, podría carecer de datos cuantitativos que respalden los cambios observados en la comunicación, gestión de proyectos y cultura organizacional.

Tiempo Limitado de Implementación: Dependiendo de la duración del estudio, podría no captar los efectos a largo plazo de la adopción de Scrum. Algunos beneficios o desafíos podrían manifestarse más claramente con el tiempo.

Capítulo 4. Disertación

La implementación de la metodología Scrum en Compensar Salud representa un avance significativo hacia la optimización de sus procesos internos. Scrum, reconocida por su enfoque ágil y colaborativo, proporciona una estructura dinámica que favorece la adaptabilidad y la eficiencia en la gestión de proyectos. El diagnóstico de esta implementación busca evaluar la información recopilada a través de entrevistas con miembros de los equipos para determinar los éxitos alcanzados y las áreas de mejora. Se analizan aspectos como la comunicación entre los integrantes de los equipos, la claridad de los roles y las actividades desarrolladas.

La evaluación del uso de Scrum en Compensar Salud también se centra en la capacidad de entregar continuamente valor al cliente y mejorar constantemente el producto o servicio. Scrum promueve la transparencia y la colaboración constante, fortaleciendo así la cohesión y el compromiso del equipo hacia objetivos compartidos. Esta metodología ha permitido a Compensar Salud reducir los tiempos de entrega de proyectos y mejorar los servicios clave para la atención de los usuarios, generando valor significativo, optimizando procesos y aumentando la satisfacción tanto de usuarios finales como de partes interesadas dentro de la organización.

Además, se han observado otros aspectos positivos en la implementación de Scrum, como la agilidad y la flexibilidad, que son cruciales para adaptarse rápidamente a los cambios en un entorno dinámico como el del sector salud. También se ha fortalecido la colaboración y la comunicación, promoviendo una cultura de trabajo transparente entre los miembros del equipo, lo cual ha mejorado la eficiencia operativa y facilitado la resolución colaborativa de problemas. La capacidad de adaptación a los cambios ha permitido identificar riesgos potenciales tempranamente, mitigándolos antes de que tengan un impacto significativo, gracias a pruebas continuas y entregas de alta calidad de software.

A pesar de los aspectos positivos, la implementación de Scrum enfrenta desafíos relevantes dentro de los equipos, como la resistencia al cambio y la falta inicial de capacitación en la metodología. La falta de adaptación de los procesos y sistemas existentes, especialmente en áreas con una estructura organizativa más rígida, también dificulta evaluar el progreso de los proyectos. Esto puede atribuirse a un apoyo limitado por parte de la gerencia en la implementación de Scrum, lo que afecta el respaldo al equipo y complica el éxito de los proyectos.

Considerando los aspectos positivos y los desafíos identificados, se han identificado oportunidades de mejora como fomentar la autoorganización para promover mayor autonomía y responsabilidad dentro del equipo, así como integrar herramientas que mejoren la gestión ágil de proyectos. Para lograrlo, es crucial fortalecer los procesos de capacitación, talleres y certificaciones que faciliten la actualización, promoviendo una cultura organizacional ágil basada en la colaboración, la adaptabilidad y la mejora continua.

La implementación de Scrum en Compensar Salud ha representado un cambio significativo, generando beneficios importantes en la gestión de proyectos con mayor agilidad, comunicación mejorada y entregables de mayor calidad para el negocio. Sin embargo, abordar los desafíos identificados es fundamental para garantizar el éxito continuo de esta metodología en la organización, facilitando así la adaptación a los cambios mediante la agilidad y la colaboración. Este estudio marca un punto de partida crucial para mejorar la implementación de Scrum en Compensar Salud y definir las mejores prácticas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Referencias

- Agüero, J. O. (2007). TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN: UN CAMPO FRAGMENTADO Y MULTIFACÉTICO. *Revista Científica "Visión de Futuro*, 7(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935466001>
- Alexander Menzinsky, M. A. (2016). *SCRUM LEVEL: Guía para evaluación de la agilidad*. doi:10.13140/RG.2.1.3873.6244
- Alistair Davidson, L. K. (Enero de 2016). *Por qué un CEO debería pensar como un Scrum Master*. (E. y. liderazgo, Editor) doi:DOI: 10.1108/SL-11-2015-0086
- Amorim Henrique, R. G. (2020). Trabajo y metodologías ágiles. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 209- 218. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787012>
- Ana Lucía Noreña, N. A.-M. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-59972012000300006
- Bogdan, S. J.-R. (1987). *Introducción a los metodos cualitativos de la investigación*. Ediciones Paidós .
- Dewitt Scott Chavez Ponce, R. T. (2022). Revisión de modelos que integren Design Thinking en metodologías de Desarrollo Ágil. 3(1), 47-57. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6738/673870840004/>
- Flores Cerna Fernando, S.-S. V.-M., Valdés-González, H.-M., & Reyes-Bozo, L. (2022). Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación. *Revista científica*, 43(1), 38-49. Obtenido de <https://doi.org/10.14483/23448350.18332>
- Galeano, J. L. (2016). *Implantar Scrum con exito*. EOC.
- González, P. R. (2008). ESTUDIO DE LA APLICACIÓN DE METODOLOGÍAS ÁGILES PARA LA EVOLUCIÓN DE PRODUCTOS SOFTWARE. 10. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://oa.upm.es/1939/1/TESIS_MASTER_PILAR_RODRIGUEZ_GONZALEZ.pdf
- Herrera Uribe, E., & Valencia Ayala, L. E. (2007). Del manifiesto ágil sus valores y principios. *Scientia Et Technica,, XIII(34)*, 381-386. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934064>
- Icontec. (s.f.). *Icontec.org*. Obtenido de <https://www.icontec.org/>
- Johanna Patricia Zumba Gamboa, C. A. (2018). Evolución de las metodologías y modelos utilizados en el desarrollo de software. *Universidad de Guayaquil, Ecuador*, 3(10), 20-33. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/651/802>
- Jurado Jurado, J. C. (2018). Autoridad. derivaciones conceptuales en las teorías de la Administración. *Cuadernos de Administración*, 31(26), 81-104. Obtenido de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao.31-56.adcta>

- Loboguerrero, A. F., Castañeda Bueno, L., & Arboleda, H. F. (2011). Metodología Ágil para equipos pequeños usando plataformas Microsoft. *Sistemas & Telemática*, 9(18), 83-99. Obtenido de redalyc.org/articulo.oa?id=411534385003
- Maria de los Angeles Monroy Mejía, N. N. (2018). *Metodología de la investigación*. Exodo.
- Mariño, S. I., & Alfonso, P. L. (2014). Implementación de SCRUM en el diseño del proyecto del Trabajo Final de Aplicación. *Scientia Et Technica*, 19(4), 413- 418. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84933912009>
- Martínez Padua, J. V., Quitian Monroy, J. S., & Castiblanco Jiménez, I. A. (2022). Caracterización y comparación de metodologías ágiles y tradicionales de desarrollo de producto. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 32(2), 9-26. Obtenido de <https://doi.org/10.18359/rcin.5168>
- Maxwell, J. (2020). *Diseño de la investigación Cualitativa*. Gedisa.
- Navarro Cadavid, A., Fernández Martínez, J. D., & Morales Vélez, J. (2013). Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software. *PROSPECTIVA*, 11(2), 30-39. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496250736004>
- Navarro Cadavid, A., Fernández Martínez, J. D., & Morales Vélez, J. (2013). Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software. *PROSPECTIVA*, 11(2), 30-39. Obtenido de www.redalyc.org/pdf/4962/496250736004.pdf
- Ordoñez, Á. F. (2015). Mejoramiento en la productividad de software por la adaptación de un marco de desarrollo ágil. *Enfoque UTE*, 6(2), 117-134. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=572260847009>
- Pérez, O. A. (2011). Cuatro enfoques metodológicos para el desarrollo de Software RUP – MSF – XP - SCRUM. 6(10). doi: <https://doi.org/10.26620/uniminuto.inventum.6.10.2011>
- Rafael de las Heras del Dedo, A. Á. (2017). *Métodolgías ágiles Scrum, Kanban, Lear*. Difusora Larousse - Anaya Multimedia.
- Río, J. G. (2015). Estudio de la aplicación de las metodologías ágiles para proyectos software en el ámbito de las TI. *Universidad Carlos III de Madrid, España*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://e-archivo.uc3m.es/rest/api/core/bitstreams/1a1875ef-237c-483f-9ca7-18afa24ea25e/content>
- Rodríguez, K. (2018). Gestión de Proyectos en las empresas de gasificación costa oriental del lago. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 2(5), 60-78. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6219/621968094004/621968094004>
- Sánchez-Sánchez, J. R.-G. (2020). Diseño teórico de la investigación: instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de investigación científica. *Información tecnológica*, 31(6). Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000600159>
- Santiago Guevara, J. R. (2013). Gestión de las telecomunicaciones en los proyectos. *Tecnologicas*, 465-479. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=344234341035>

Scrum study . (2022). *Guía de los fundamentos scrum* . Guía SBOK®.

Sutherland, K. S. (2020). *La Guía Definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego* .

Terrazas Pastor, R. (2009). Modelo conceptual para la gestión de proyecto. *Perspectivas*(24), 165-188. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942160009>

Torres Fernández, P. A. (2016). Acerca de los enfoques cuantitativo y. *Atenas*, 2(34). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478054643001>

Vahos Hernández, L. E., Pastor Ramírez, D. M., & Jiménez Builes, J. A. (2013). Método para la formación de los stakeholders en proyectos de ingeniería, usando la metodología PMI y técnicas de inteligencias artificial. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 12(23), 157-168 . Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75030872012>

Anexos A. Transcripciones de entrevistas

Entrevista 1.

Entrevistador: La presente la presente entrevista tiene como objetivo conocer su opinión sobre la implementación de metodologías scrum en compensar, la información obtenida se utilizará exclusivamente para fines académicos, lo cual lo invitamos a contestar con sinceridad las preguntas, qué vamos a realizar son:

¿Cuál es su nombre?

Entrevistado: Bueno, mi nombre es Lorena Mahecha.

Entrevistador: ¿A qué célula pertenece en Compensar?

Entrevistado: En este momento yo no hago parte de los equipos de las células de compensar. Pertenezco a la oficina de proyectos que en Compensar se llama PMO. Allá pues se está estableciendo como los grupos para tener una sola oficina de proyectos entre la caja y la y salud.

Entrevistador: ¿Cuál es su rol dentro del equipo Scrum?

Entrevistado: Bueno, desde la oficina de proyectos dentro del equipo tengo dos proyectos a cargo; uno de los proyectos tengo el rol definido como product owner y en el segundo proyecto estoy como analista Uat.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo tiene en su rol actual?

Entrevistado: Llevo aproximadamente 4 años

Entrevistador: ¿Posee experiencia previa con la metodología Scrum u otras metodologías ágiles? En caso afirmativo, describa brevemente.

Entrevistado: No, previamente, no. Cuando fui nombrada o cuando fui solicitada para desempeñarme como product Owner, Perdón, no tenía experiencia previa en la metodología en metodología ágiles las aprendí, pues en el camino desde que se solicitó mi rol en el proyecto.

Entrevistador: ¿Cómo describiría su experiencia trabajando en proyectos antes y después de la introducción de metodologías ágiles en Compensar?

Entrevistado: Bueno, inicialmente hubo temor, sí, porque pues digamos que las metodologías ágiles en mi conocimiento eran demasiado nuevas y pues efectivamente no tenía información al respecto, pero en la medida en que fue solicitado mi rol en el proyecto, la empresa suministró la información necesaria y ya con la práctica pues pudimos desempeñar bien la actividad. Me parece que la metodología ágil favorece mucho, sobre todo para la transparencia y la facilidad de manejar la información entre los equipos.

Entrevistador: ¿Podría compartir alguna experiencia donde la comunicación dentro del equipo impactó significativamente el desarrollo del proyecto?

Entrevistado: Bueno haciendo una comparación de cómo trabajábamos antes y ahora con las metodologías, pues en temas de información, la metodología ágil favorece a que la información sea más fluida, la comunicación con el equipo sea más constante y de esta manera, cuando hay de pronto obstáculos o bloqueos en el trabajo, ya sea por temas, digámoslo así, personales o por como tal ya temas del trabajo.

La metodología scrum, permite o brinda herramientas para retirar esos bloqueos y avanzar. Entonces, eso es como un gran beneficio, con esa metodología en comparación con la metodología ágil, pues no teníamos tan a comparación de la metodología que teníamos anteriormente. Perdón. No teníamos tanta comunicación ni con el negocio ni con los compañeros de trabajo, obviamente había reuniones, pero no con la misma sincronía ni con la misma frecuencia, y pues por eso nos lleva mucho tiempo como desarrollar los proyectos.

Entrevistador: En relación con las herramientas tecnológicas y de gestión, ¿ha notado algún cambio en su uso desde que se adoptó Scrum? ¿Podría dar ejemplos?

Entrevistado: Bueno, nosotros anteriormente utilizamos una herramienta o aún la utilizamos para ciertos casos que se llama mantis, allí radicamos las solicitudes y allí quedaba, pues, un número de caso con la descripción de todo lo que se requería. Digamos que como eso quedaba en para ciertos equipos, los tiempos que se tomaban en desarrollarse o en responder esas solicitudes eran demasiado extensos. No para todos era fácil entrar a la herramienta. La herramienta es muy pesada o demorada, entonces eso dificultaba pues su uso. Y pues digamos que uno en este momento necesita agilidad y rapidez, entonces esa herramienta era un poco demorada, pues para todo lo que necesitábamos hacer entonces, ahora con la implementación de metodologías ágiles, Compensar adoptó como herramienta general por lo menos Devops en Azure. Devops allí pues se ve muy bien definida la estructura y como todo lo

que debe registrar, allí se pueden tener la medición de los tiempos de cuando se radica, cuando se cuestiona si hay bloqueos, entonces esa herramienta es la que ha favorecido para que los equipos trabajen como más integrados y lo que decía algún comienzo, que la información sea más fluida.

Entrevistador: ¿Cómo se han adaptado las estrategias de capacitación y aprendizaje en su área para incorporar Scrum y otras metodologías ágiles?

Entrevistado: Bueno, como lo comentaba al comienzo de la entrevista, yo no tenía conocimiento acerca de la metodología ágil, pero en el proyecto se requería digamos que un poco el conocimiento que yo tenía en el negocio. Entonces en Compensar facilitó a través de la Universidad corporativa que manejamos, se me olvidó la palabra un book, un libro virtual en donde se describían, pues todo el tema de scrum. Los principios, las ceremonias que se llevaban a cabo en que cuáles eran los roles que intervenían en la metodología de scrum que hacía cada rol entonces, a través de ese book virtual, llamémoslo así, empezamos a conocer los que no teníamos información. Empezamos a conocer de esta metodología y ya estando en la práctica, pues se apropió más la información, más el conocimiento.

Entrevistador: Hablando sobre proyectos recientes, ¿podría mencionar alguno que considere un caso de éxito o de aprendizaje significativo? ¿Qué factores contribuyeron a ello?

Entrevistado: Dentro del rol que yo desempeñado como producto owner, tengo muchas lecciones aprendidas con relación a la redacción de las historias de usuario. Las historias de usuario, pues digamos, son los requerimientos que hacemos al equipo, scrum y a través de esas historias de usuario pues se definen como unos criterios de aceptación, unos criterios no funcionales. Entonces, la experiencia que tengo en ese sentido fue más que todo asociado a la redacción de las historias de usuario, que, a pesar de que los refinamos muchísimas veces, cuando ya se lo vamos a exponer a la fábrica, no fue tan claro para ellos. Igual hicimos refinamientos y demás hasta que, ya que todo el equipo quedó claro con todas las dudas que se tenían y pues pudimos salir a producción con un con el mínimo viable que es, digamos como una de las los beneficios que tiene la metodología de scrum que podemos sacar los proyectos, esto es lo que favorece la comunicación con el cliente, que les hacemos entregas tempranas, eso es lo que considero que es un plus muy grande para con la metodología ágil y pues nos llevó al éxito todas las ceremonias que se realizaban, pues se realizaban de acuerdo a la metodología, tratando de cumplir los tiempos que se definieron para estas ceremonias. Entonces, eso de verdad que lleva al éxito en los proyectos. Lo mismo con el segundo proyecto en el que estoy como analista UAT

también, pues las pruebas, los casos de prueba que se crean para que efectivamente todo salga bien, eso es como lo que puede decir que permite el éxito de salir con el proyecto.

Entrevistador: Desde su punto de vista, ¿cuál ha sido el impacto de la metodología Scrum en la cultura de trabajo de Compensar?

Entrevistado: Bueno, pues el impacto es muy positivo. Obviamente uno percibe que hay personas un poco reacias, reacias al cambio, pero de todas maneras se dan el tiempo para adaptarse a ese cambio y a esa nueva metodología. Y pues, definitivamente, haciendo una comparación de la metodología scrum de las metodologías ágiles con la metodología tradicional que teníamos, pues tiene una ventaja o un beneficio muy grande que yo siempre lo he visto a nivel de como facilita la comunicación con el equipo y la información es visible para todo el equipo, de tal manera que todos hablemos un mismo idioma y las cosas se ven mucho más, más ágiles, más rápido.

Entrevistador: En su experiencia, ¿cuáles han sido los principales desafíos o resistencias al cambio al implementar Scrum? ¿Cómo se han enfrentado estos desafíos?

Entrevistado: Bueno, creo que el principal desafío es ese, adaptarse a uno al cambio, digamos que personas como yo, por ejemplo, que llevamos tanto tiempo en la organización y que de un momento a otro la empresa cambia su chip y quiere implementar cosas nuevas para estar a la vanguardia, para ser innovadores, para obviamente, avanzar y enfrentarse ante todo, este cambio tecnológico que se está dando, pues las personas que venimos de una de una metodología tradicional haciendo como muy todo el tema protocolario, pues es un choque a veces difícil de manejar. Pero definitivamente, cuando uno ya acepta que hay que cambiar el chip y que hay que trabajar con una nueva forma o de una nueva forma, pues es, es realmente muy, muy beneficioso, No quiere decir que la metodología, es que un no tenga, no sé, yo vi un protocolo, claro que sí. También se lleva documentación, pero tal vez la estructura y la organización que se lleva con scrum es mucho mejor, más claro, más sencillo, más importante la información que se maneja en las metodologías tradicionales, y eso es más que todo, la resistencia al cambio, pero creo que en Compensar lo hemos podido llevar bien.

Entrevistador: ¿Cómo valora la flexibilidad del equipo para adaptarse a los cambios que implica la implementación de metodologías ágiles como Scrum?

Entrevistado: Bueno, Eh, yo pienso que lo que hizo la empresa en involucrar específicamente a los roles a los cargos altos en los roles o en los proyectos, o en las células, me refiero específicamente a que a veces el negocio decía, yo necesito esto y en la metodología tradicional a quien recibía el requerimiento tenía que mirar cómo lo sacaba. Sí, ya después de haber hecho todo lo que tenía ahí, se lo presentaba al negocio, el negocio decía no, esto no fue lo que yo pedí entonces, ahorita con esos con esta nueva forma de trabajar de la empresa, involucró más los roles de negocio y ya los negocios están en mayor contacto con las personas que trabajan los requerimientos, entonces pues, Eh, eso facilita lo que siempre he dicho y perdón ser tan reiterativa, pero la comunicación es vital en esta en estos trabajos y eso, pero, y eso es lo que la metodología scrum facilita la comunicación, el entendimiento y el involucramiento de todas los roles en el trabajo.

Entrevistador: Basándose en su experiencia, ¿qué prácticas o enfoques cree que podrían fortalecer aún más la implementación de Scrum en Compensar?

Entrevistado: Bueno, ahí una de las ceremonias que maneja este scrum, perdón es la. La retrospectiva entonces esta retrospectiva no es tanto enfocado al trabajo como tal, sino a cómo se sintió. El equipo realizando el trabajo durante el sprint, considero que es importante que se tenga en cuenta el estado de ánimo de las personas, de cómo se sintieron en el trabajo, de si están contentos con lo que están haciendo, si ven dificultades a nivel personal con otros colaboradores, porque teniendo un equipo, digámoslo de una manera sana, en todos los sentidos, en la parte motiva y facilita que el trabajo se dé mucho mejor, que las barreras, que los obstáculos que se presenten laboralmente hablando o en el desarrollo del trabajo, pues se puedan superar de la mejor manera. Entonces, como retroalimentación, consideró que pronto esa retrospectiva no se manejan todos los equipos de trabajo y considero que es importante que las personas tengan ese momento para desahogarse, para expresar sus sentimientos y sus ideas. No solamente enfocándose en los temas laboral, específicamente, entonces esa sería como una retroalimentación para, pues para compensar, porque creo que esa ceremonia no se maneja siempre en todos los equipos de trabajo.

Otra retroalimentación otro punto que de pronto me parece importante es que las Dailys que lo entendemos, que son reuniones de 15 minutos, se alargan de media hora 45 minutos, entonces no estamos respetando esos espacios y si no estamos respetando esos 15 minutos, quiere decir que algo estamos haciendo mal.

Entrevistador: ¿Hay algún aspecto de la metodología ágil que considera que podría ajustarse o mejorar para adaptarse mejor a las necesidades de su equipo o proyecto?

Entrevistado: Pues no tengo mayor conocimiento a las metodologías ágiles. Sé que hay más aparte de scrum, pero solamente he participado en scrum. Entonces, teniendo en cuenta un poquito lo del punto anterior, es eso como como realmente respetar esas ceremonias que se lleven a cabo las ceremonias que son y en los tiempos definidos en lo posible, obviamente porque la carga laboral de pronto es un poco amplia, pero considero quedando respeto a esos espacios y a esos tiempos así se favorece que podamos tener un trabajo más, más acorde con la metodología. Porque caeríamos en lo mismo de siempre, que era la reunión para definir un tema puntual y de las reuniones, no salíamos, entonces veo que ahí sería el punto para para tratar.

Entrevista 2.

Entrevistador: ¿Cuál es su nombre?

Entrevistado: Arley González

Entrevistador: ¿A qué celular es de compensar pertenece?

Entrevistado: A la célula de registro.

Entrevistador: ¿Cuál es su rol dentro del equipo Scrum?

Entrevistado: Analista de calidad.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo tiene en ese rol actualmente?

Entrevistado: Un año.

Entrevistador: ¿Posee experiencia previa con metodologías u otras metodologías ágiles?

Entrevistado: No, desde que inicié con la célula. Honestamente.

Entrevistador: ¿Cómo describiría su experiencia trabajando en proyectos antes y después de la inducción de metodologías ágiles en compensar?

Entrevistado: Bueno, como el antes y el después en mi experiencia ha sido positivo. He cambiado mi forma de trabajar. La forma de interactuar con mis compañeros de la Cédula. El tema

de trabajo en equipo también ha cambiado bastante. Yo pienso que ha sido un cambio para más positivo que negativo, obviamente hay cosas que uno ya venía trabajando de una forma y pues le cuesta a uno el cambio. Pero ya en este momento, ya después de haber pasado como esa, esa etapa de transición, lo veo como un cambio positivo.

Entrevistador: ¿Podrías compartir alguna experiencia donde la comunicación de dentro del equipo impactó significativamente el desarrollo de algún proyecto?

Entrevistado: Sí, digamos que esta metodología lo hace, que, pues que uno trabaje más en equipo, no que mantenga esa comunicación a diario. Porque es una comunicación a diario, no, no es solo digamos como se veía antes que era bueno, hay un objetivo, tome usted, haga su parte y ya nos reunimos en algunos días y lo revisamos, a ver cómo va o si ya cada uno termina su parte así no, acá con la nueva metodología son sesiones diarias, es reunámonos a diario para mirar avances, para trabajarlo en conjunto, para despejar dudas, para que todo, pues no se base en su puesto, sino todo sea más más claro y pues cumplir el objetivo en equipo como tal que eso se trata.

Entrevistador: En relación con las herramientas tecnológicas y de gestión ¿ha notado algún cambio en su uso desde que se adoptó scrum? ¿Nos podrías dar ejemplos?

Entrevistado: Pues digamos que nosotros con la metodología, pues yo no vamos a Azure y pues me parece que la herramienta ayuda que a que esto sea más organizado. Sí, el tema de los tiempos, el tema de las asignaciones de las tareas, sí, todo lo hace, lo hace más claro y como más organizado en, pues en la forma de trabajar y en el trabajo en equipo, no.

Entrevistador: ¿Cómo han adoptado las estrategias de capacitación y aprendizaje en su área para incorporar scrum y otras metodologías ágiles?

Entrevistado: Pues temas de capacitación. Sí, pues digamos que sí esos eso, pues cada en cada momento que algo cambia, o parte del equipo digamos tenga falencias en algún, campo que se va a mejorar, si pues se recurren a hacer las capacitaciones al manejo de la herramienta u otras herramientas que pues que se vayan ingresando o implementando en pues en nuestro día a día.

Entrevistador: ¿Podría mencionar alguno que considere un caso de éxito o de aprendizaje significativo? ¿Y qué factores contribuyeron a ello?

Entrevistado: Pues digamos que todos los proyectos que han sido planeado que se encuentran en backlog. Pues se trabajan y se y cumplen un objetivo de una de una manera. Pues como organizada, sí, o sea, porque ya todo está planeado, los retos o así, si por decirlo así son los retos, son los incidentes o lo que vaya saliendo. Esos, eso sí, nos, pues digamos que nos reta, nos reta en nuestro día a día, y es el tema de bueno, cómo nos organizamos o nos reorganizamos para pues para darle prioridad a este tema y pues si se digamos que se hace como la reorganización de las tareas y se empieza a trabajar, pues en equipo no, porque eso, eso es lo bueno de este de esta metodología y es y es que todos participamos, todos estamos como nuestro aporte para que se cumpla y se finalice esta esta tarea de este objetivo, no, entonces es más César como el reto de lo que vaya saliendo ya coincidentes son los retos de más no reta, no lo que lo que más nos saca de nuestra zona de confort, por decirlo así.

Entrevistador: Desde su punto de vista, ¿cuál ha sido el impacto de la metodología de scrum en la cultura de trabajo de compensar?

Entrevistado: Yo creo que el impacto ha sido bueno, pues a mí lo digamos, que es lo que mencionaba antes en trabajo, en equipo, el que haya una mejor comunicación. También digamos que mi parte he visto mucho, que el tema de la comunicación de parte de fábrica con nosotros del lado de compensar esto, pues ha mejorado. Y en tema de relaciones y como la interacción con cada uno de los de los compañeros es buena, digamos que de este lado yo lo veo como como algo positivo nada más que estar. Todos los días en comunicación en así sea por teams en las sesiones los Dailys. Esto hace que pues que las relaciones interpersonales sean más amenas.

Entrevistador: En su experiencia, ¿Cuáles han sido los principales desafíos o resistencias al cambio al implementar scrum y cómo se ha enfrentado a estos desafíos?

Entrevistado: Pues yo creo que el mayor cambio fue pues cambiar. Esa mentalidad es como se venía trabajando, no, entonces ya digamos que por lo menos yo estaba muy, muy acostumbrada a trabajar, solo hacer. Digamos que mi objetivo, sí. digamos que alguna parametrización, algunas validaciones. Revisión de archivos de data. Sí, esto pues lo venía haciendo. Solo pues digamos que uno, pues saca su parte de adelante. Sí, muy pocas veces digamos que tenía esas reuniones, esas sesiones así con otros. Con otros procesos no se ha basado, pero no, no muy seguido. Y digamos que llegar acá y acá sí era, pues nada. Cada vez o sea mínimo, vas a tener unas dos sesiones diarias que en las que en las que vas a estar interactuando con las demás personas del equipo. Entonces al inicio sí fue sí fue, digamos que duro el cambio y

además es organizar nuevamente. Pues la metodología de trabajo que con la que venía la forma de trabajo que venía, pues durante ya muchos años no, entonces siempre se cambió, pues sí, impactó un poco, pero nada abrir la mente, pues dar lo mejor de uno para para contribuir lo mejor para el equipo.

Entrevistador: ¿Cómo valora la flexibilidad del equipo para adaptarse a los cambios que implica la implementación de metodologías ágiles como scrum?

Entrevistado: No es fácil, no es, todos tenemos digamos que nuestros propios como obstáculo nuestro. Pues digamos que ya lo que te decía veníamos trabajando de una forma diferente. Entonces es como sacarte de esa zona de confort y bueno, ahora debes trabajar así. Debes implementar varias cosas. Pues mirar cómo venías trabajando y cambiarlo de Adaptarte al nuevo método, pues no, yo pienso que lo más importante es abrirse a los cambios en una mentalidad. Pues abierta para recibir todo de la mejora en toda la información, porque también es una información que te dan en poco tiempo y tienes empezará a adaptarte a esa, a esa metodología. No, entonces nada, pues. Abrirte los cambios, pues verlo de la mejor manera. No siempre. Los cambios no, no los cambian, no siempre son para mal. Todo lo contrario. Los cambios siempre traen cosas buenas.

Entrevistador: Basándose en su experiencia. ¿Qué prácticas o qué es? ¿Crees que podría fortalecer aún más la implementación de Scrum en Compensar?

Entrevistado: Aún más. Pues que se pueda implementar sería chévere y que se implementará la metodología en los diferentes procesos. Pues porque pues así todos hablaríamos el mismo idioma. Sí, no solo nosotros desde la parte de las células, sino también en los en los demás procesos, en las diferentes áreas de compensar. Pues sería chévere que se implementara y que igual, porque pues digamos que nuestra mejora continua de parte de la salud, pues una retrospectiva se ahí, ahí es donde lo trabajamos, miramos esas esas falencias, dificultades que se nos hayan presentado. Entonces pienso que también. Pues viéndolo así, como en general, sería bueno también adaptar esa metodología. Ya en las diferentes áreas de cada. De cada proceso de compensar.

Entrevistador: ¿Hay algún aspecto de la metodología ágil que considere que podría ajustarse o mejorar para adaptarse mejor a las necesidades de su equipo o de o del proyecto que esté trabajando?

Entrevistado: Pues porque digamos que nadie ha habido varias como cambios, no. Entonces en el momento que hay un cambio, pues uno ya viene, como ya se va acostumbrando a esa nueva forma de trabajar. Entonces no buen dé, vuelve y retome, vuelve y retome, cambie. Organícese, sí. Pero no, pues yo pienso que igual tenemos un grupo de que se adapta. Se adapta a los cambios en la lo toma de la mejor manera. Igual no nos adaptamos, digamos nos como individuos, sino nos adaptamos como equipo, no entonces, si el alguno está teniendo una falencia o de pronto tiene dudas. O no se no se adapta muy bien al cambio. Entonces tratamos como de ser para para que digamos que no se queden sin esa adaptación, no sin esa mejora o que digamos que se sientan como solos en ese cambio no tratamos de pues de trabajarlo en equipo. Cada cambio que se les vaya presentando.

Entrevista 3.

Entrevistador: ¿Cuál es su nombre?

Entrevistado: David Rodríguez.

Entrevistador: ¿A qué celular pertenecen compensar?

Entrevistado: Célula Modelo Salud.

Entrevistador: ¿Cuál es su rol dentro del equipo Scrum?

Entrevistado: Analista de negocio.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo tiene en su rol actual?

Entrevistado: 1 año.

Entrevistador: ¿Posee experiencia previa con la metodología scrum y otras Metodologías ágiles?

Entrevistado: No.

Entrevistador: ¿Como describiría su experiencia trabajando en proyectos antes y, después de la introducción de metodologías ágiles en compensar?

Entrevistado: Antes que. Digamos era un poco más complicado el socializar o más bien el tener contacto con la fábrica, creo que la implementación de la metodología ha ayudado, como a poder estar más cerca de la fábrica, conocer los avances que eso es lo más importante.

Entrevistador: ¿Podría compartir alguna experiencia donde la comunicación del del dentro del equipo impactó significativamente en el desarrollo del proyecto?

Entrevistado: Sí, durante. Digamos que el desarrollo del tema de una ETL de laboratorio para poder procesar datos de un TXT enviado por una IPS, creo que. La comunicación impactó para poder, digamos, tener eso un poco más antes y avanzar con el desarrollo para entregar y así mismo implementar con la institución.

Entrevistador: En relación con las a las herramientas tecnológicas y de gestión. ¿Ha notado algún cambio en su uso desde que se adoptó scrum? ¿Nos podría dar ejemplos?

Entrevistado: Sí, digamos que antes se utilizaba. Creo que una matriz en Excel como para llevar la planeación el Daily y creo que ahorita es mucho más fácil en Azure, donde. Pues digamos que es un poco más. Amigable, la interoperabilidad con todos los digamos que casi usuario para planear mapear tiempos, creo que es más fácil.

Entrevistador: ¿Como han adoptado las estrategias de capacitación y aprendizaje en su área para incorporar scrum u otras metodologías ágiles?

Entrevistado: Se han realizado. Pues digamos que sesiones a nivel de la célula para poder aclarar temas de metodología ágil como los principios, los valores, pero creo que aún pues digamos que vamos como en el camino de empezar, como las capacitaciones, pero han sido favorables.

Entrevistador: ¿Hablando sobre estos proyectos recientes, podría mencionar alguno que considere un caso de éxito o de aprendizaje significativo? ¿Y qué factores contribuyeron a ello?

Entrevistado: Creo que el que mencioné antes y también, pues digamos que más el tema de poder desarrollar. como a tiempo, las pantallas de pronto de la herramienta, esas que de pronto es más enfocado hacia los negocios, que es más prioritario. Creo que esos han sido de éxito porque hemos podido aprender, digamos. En mi parte no conocía mucho el tema de la herramienta. He podido como aprender poco. Y creo que esos han sido como como exitosos

porque pues han salido en su momento y no, no hemos tenido tanto tantas fallas. Entonces creo que son proyectos de éxito.

Entrevistador: Desde su punto de vista, ¿cuál ha sido el impacto de la metodología de scrum en la cultura de trabajo de compensar?

Entrevistado: Creo que ha sido un impacto grande para entender de pronto fácil adquirir los requerimientos de los negocios o procesos que de pronto nosotros somos como el frente de trabajo. Creo que eso ha infectado bastante en de pronto, cambiar la mentalidad de que ya no existe un analista de aplicaciones, sino que ahora es un analista de calidad, un analista de negocio que cada uno, pero impacta en la forma de trabajo de bueno, como es el flujo ahora y como es más organizado para para mirar los avances, porque antes se tenía un requerimiento, pero no se veía tanto el avance en el momento.

Entrevistador: ¿En su experiencia cuál ha sido los principales desafíos o resistencias al cambio al incrementar scrum y cómo han enfrentado esos desafíos?

Entrevistado: Creo que el cambio de mentalidad de las fábricas. Puede ser también a nivel de ejemplo de las historias de usuario. Entonces las historias de usuario ya no es el Word con 13 páginas en la cual se explicaba a todos. Entonces creo que eso ha sido el más complejo cambio. Digamos que el cambiar la forma de pensar o la forma de tener la documentación hacia la fábrica y que la fábrica lo acepte. Entonces, cómo lo hemos realizado mediante pues de pronto sesiones más puntuales de aclaración de dudas a nivel de refinamientos a nivel de construcción de historia de usuarios en conjunto, para que sea más corta pero más entendible para cada ingeniero.

Entrevistador: ¿cómo valora la flexibilidad del equipo para adaptarse a los cambios que implica una implementación de metodologías como scrum?

Entrevistado: Digamos que lo valoro excelente porque pues digamos todos tenemos la actitud o la disponibilidad de pronto de querer aceptar este cambio y aprender sobre el cambio, aunque pues también ha habido momentos donde el rechazo es evidente, pero todos tenemos como la buena disposición.

Entrevistador Basándose en su experiencia. ¿Qué prácticas o enfoques cree que podrían fortalecer aún más la implementación de en compensar?

Entrevistado: Creo que es necesario todavía tener más capacitaciones a nivel de capacitarse cada redundancia a los miembros de script en la metodología, porque aún todavía hay como como vacíos de cómo se hacen las cosas o cómo debería ser la metodología. Entonces creo que aún es necesario tener como esos espacios de capacitación y retroalimentación, tal vez ya sea durante la ceremonia de la retrospectiva o después de la retrospectiva de pronto. Saber qué estamos fallando y cómo mejorarlo y que sí se plantee porque a veces, como que mencionamos, la falla, pero se queda como ahí.

Entrevistador: ¿Hay algún aspecto de la metodología ágil que considere que podría ajustarse o mejorar para adaptarse mejor a las necesidades de su equipo o proyecto?

Entrevistado: No, en este instante no, no tengo digamos que una con qué se puede mejorar, no. Creo que todo está siendo bien adaptado, pero todavía hay como como como vacíos, pero creo que sí, en un más tiempo se puede adaptar mejor.

Entrevista 4.

Entrevistador: ¿Cuál es su nombre?

Entrevistado: Diego Andrés Rojas

Entrevistador: ¿A qué celular pertenecen compensar?

Entrevistado: Célula cuenta salud y recobros.

Entrevistador: ¿Cuál es su rol dentro del equipo Scrum?

Entrevistado: Scrum Máster

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo lleva en ese rol actualmente?

Entrevistado: 1 año.

Entrevistador: ¿Posee experiencia previa con la metodología de Scrum u otras metodologías ágiles?

Entrevistado: No, no solamente metodología tradicional.

Entrevistador: ¿Cómo describiría su experiencia trabajando en proyectos antes y después de la introducción de metodologías ágiles sin compensar?

Entrevistado: La diferencia es muy grande, sobre todo en el enfoque que tiene la metodología ágil en la entrega de valor, la entrega de valor mucho más rápido y ágil, como lo es el nombre de la metodología. Ese es, digamos que uno de los de los cambios más más grandes, el poder tener trabajos mucho más pequeños, sí, que puedan entregar valor mucho más rápido a la operación. Ese es uno de cambios, digamos, o diferentes con las metodologías tradicionales también, digamos, la flexibilidad, la, la posibilidad de adaptarse mucho más rápido a cambios y no seguir, digamos un plan cuadrulado con una planeación. Pues fija que no sea movable, sino que se pueden adaptar rápidamente de acuerdo con las necesidades del negocio.

Entrevistador: ¿Podría compartirnos alguna experiencia donde la comunicación dentro del equipo impacto significa significativamente el desarrollo del proyecto con esta implementación de las nuevas metodologías?

Entrevistado: Sí, digamos que el tema de manejar los daylis es un tema que es muy diferente a lo que se manejaban metodologías tradicionales donde no teníamos mucho contacto o no tan frecuente con proveedores y con todos los involucrados. Entonces ese fue. Es un punto muy, muy valioso el poder tener esa sesiones pequeñas, cortas y puntuales donde digamos, expresan todo el tema de impedimentos, el tema de qué es lo que se está haciendo, cuál es el avance y demás. Eso ha sido una experiencia muy, muy buena, muy buena para para el equipo en algunos casos, pues también digamos el tiempo que se destinan para estas ceremonias. Pues hay gente que lo toma bien y hay gente que le parece que es inoficioso tanto tiempo, pero en general creo que sí aporta mucho valor el tener esa actualización diaria del avance del equipo.

Entrevistador: En relación con las herramientas tecnológicas, tecnológicas y de gestión. ¿Ha notado algún cambio desde su uso? ¿Que desde cuándo se auto scrum nos podría dar algún ejemplo?

Entrevistado: Sí, digamos que una de las ventajas que vemos como equipo es el manejo de la herramienta de ADS de Azure Devops, en donde se puede ver gráficamente el seguimiento mucho más sencillo que en la metodología tradicional que se manejaba casi que con un Excel. Esta herramienta nos ayuda a poder tener una visión en vivo, digamos, de Del avance de cada una de las historias de usuario que se están trabajando. En qué etapa del ciclo de vida de software se encuentran entonces. Es una herramienta que de verdad nos ha funcionado muchísimo para la organización y de visibilidad del trabajo.

Entrevistador: ¿Cómo ha adoptado las estrategias de capacitación y aprendizaje en su área para incorporar scrum y otras metodologías ágiles?

Entrevistado: Digamos que, con nuestro equipo, pues algunos de los integrantes ya venían con conocimientos básicos de scrum y lo que se ha hecho aquí dentro de la célula, como un acuerdo entre nosotros, es poder tener espacios adicionales y muy puntuales de temas que la célula cree que el que nos va a aportar mucho valor. Sí, entonces nosotros tenemos periódicamente unas sesiones de metodología ágil en donde abordamos esos temas como equipo. Entonces, inicialmente es un abordaje, digamos teórico, pero también tenemos una parte práctica. Ese lo tengo a cargo yo como scrum Máster, Sí, pero se hace en consenso con todas las personas de la célula. Entonces ahí es muy importante también la participación, la disposición de todos los integrantes, pues para ir cuando esas metodologías y esas prácticas dentro de nuestro framework de Scrum.

Entrevistador: ¿Hablando sobre estos proyectos recientes, podría mencionar alguno que considere un caso de éxito o de aprendizaje significativo? ¿Y qué factores contribuyeron a que se llegara a ese a ese éxito?

Entrevistado: Sí, digamos que dentro de lo que de lo que hemos manejado dentro de nuestra célula, tuvimos un reto recientemente muy grande y era todo un tema de adaptación de una forma de trabajar hacia capital salud, que es un nuevo integrante de la organización de nuestra parte, entonces hay algo que se llama la vertical contable, que bueno, es una parte muy técnica, pero es algo muy importante para las organizaciones. Es ese trabajo, digamos que, en la mitad de la creación de esta célula, donde ya teníamos los conocimientos básicos, sí, de parte del equipo. Y ahí hubo una adaptación muy grande, una adaptación en planeaciones, en priorizaciones comunicación. Sí, como lo dicen los valores y los principios de esta metodología, pues la comunicación directa esa es como la forma más más fácil y hubo muchas, muchas sesiones muy,

muy exitosas, digamos, y el resultado se vio en un entregable sí a la operación ya funcional dentro de un tiempo muy corto comparado con un desarrollo que se había realizado anteriormente para compensar. Donde se sacó un resultado entre unos 6 y 8 meses. Con metodología tradicional y ya aplicando el marco de Scrum, lo pudimos entregar en dos meses. Entonces ese es un comparativo muy muy grande de las dos metodologías. Y cómo con la aplicación de todas las herramientas que nos da scrum, pues pudimos sacar un resultado mucho más rápido, sí, y por fases, usando el user history MAP muchas cosas de esas nos ayudaron a que el resultado se viera mucho más rápido con un resultado realmente muy bueno.

Entrevistador: Desde su punto de vista, ¿cuál ha sido el impacto de la metodología scrum en la cultura de trabajo en Compensar?

Entrevistado: Definitivamente y nos ha aportado mucho en temas de organización, en temas de interacción, en temas de vernos como un único equipo. Sí, el trabajo en equipo acá es muy bueno. Nosotros estamos en una célula muy grande que tiene digamos que muchos procesos, muchas gerencias y demás, pero esta metodología nos ha ayudado a no vernos como fábricas, como aplicativos, sino a vernos en un conjunto de una sola célula y todos enfocados en un mismo resultado. Entonces todo eso lo apalancan el tema de los OKRS nuestro Product owner, pues está a cargo como de toda esa parte, y la definición de esos OKRS como célula y como les decía, no como un aplicativo como una fábrica pues eso hace que el trabajo en equipo se vea mucho más, sí, y que trabajemos en un objetivo general como célula.

Entrevistador: En su experiencia, ¿cuál ha sido los principales desafíos o resistencias al cambio al implementar scrum y cómo se ha enfrentado a estos desafíos?

Entrevistado: Yo creo que uno de los más grandes desafíos de la metodología es el tema de las ceremonias entonces son muchos espacios que hay inicialmente la gente pues claro, dicen, bueno, un Daily, una review, una retrospectiva, eso toma un tiempo importante al que no se estaba acostumbrado. Digamos que una metodología tradicional. Pero dentro de esas ceremonias, pues se ha tratado de vender como los beneficios, los beneficios que tiene el podernos sentar a revisar el trabajo que realizamos, el tomarnos el tiempo para en una retrospectiva, decir, venga, esto funcionó, no nos funcionó. ¿Qué debemos cambiar? Sí, entonces es eso, como hemos tratado de darles todas las ventajas, que ellos vean las bondades de cada una de las de las ceremonias. Y poco a poco digamos que se han ido adaptando a eso y se han ido, han ido siendo mucho más efectivas las sesiones en este momento.

Entrevistador: ¿Cómo valorar la flexibilidad del equipo para adoptarse perdón a los cambios que implica la implementación de metodologías ágiles como scrum?

Entrevistado: La respuesta del del equipo ha sido muy buena. Sí. El tema de adaptación en nuestro equipo es algo que se maneja muy naturalmente. Nosotros tenemos muchas, muchos temas que se van priorizando de parte de los negocios, pues lógicamente. Con el visto bueno del product owner y demás que se han podido ingresar dentro de planeación sin ningún inconveniente si el tema de flexibilidad. Ahí ha sido realmente muy bueno, se han incluido como como les digo, se han incluido muchos temas que aportan muchísimo valor al negocio, que no estaban dentro de una planeación inicial, pero el tema de mover historias de usuario, tareas y demás, el don de muchas historias de usuario, pues eso es, es muy valioso y para nosotros no ha sido ningún inconveniente realmente.

Entrevistador: ¿Basándose en la en su experiencia, qué prácticas o enfoques crees que podría fortalecer aún más la implementación de Scrum en Compensar?

Entrevistado: Bueno, ahí hay un tema con la mejora continua. Y es que ahí tenemos el espacio de retrospectiva, que es precisamente un espacio que se debe aprovechar como equipo para mirar esas debilidades y fortalezas. Ahí tenemos de pronto. Algo por mejorar y es el tema de participación. Sí, participación en esos espacios y realmente tener la confianza de poder expresar lo que me parece a mí, que no está, no está aportando valor a la célula. Entonces es un tema que se ha venido trabajando mucho, el tema de la participación y la comunicación, sobre todo en ese espacio de retrospectiva. Sí que es mucho más de iniciativa de cada uno de los participantes poder levantar la mano y expresar lo que lo, pues lo que lo que lo que sintió, digamos durante la última iteración. Entonces creo que es un tema que hay que seguir trabajando, seguir fortaleciendo, sí, no, ese es no es un espacio para excusarse, sino es un espacio para para proponer, sí, levantar la mano y decir qué es lo que no, no, no me parece que esté funcionando y como equipo poder tomar las decisiones. Entonces es muy importante esa retrospectiva.

Entrevistador: ¿Hay algún aspecto de la metodología ágil que considere que podría ajustarse o mejorar para adaptarse, mejorar las necesidades de su equipo o proyecto?

Entrevistado: Y pues creo que eso de parte como de la experimentación, sí, el framework de Scrum no es digamos una regla general, sino que nos da lineamientos. Entonces digamos que la adaptación y la experimentación continua uno, lo que hace es poder adaptar sí, poder practicar

cosas y después, digamos, poder evaluar si efectivamente le dan valor o no le dan valor a la célula. Entonces pues digamos que es experimentar siempre y, poder probar, probar cosas que eso, como les dijo la metodología de Scrum, no, no es una regla general, sí.