

ARTÍCULO REFLEXIVO
Opción Seminario

Ajustes organizacionales necesarios para la implementación exitosa de las metodologías Kanban y Scrum en la constructora Gamboa.

Corporación Universitaria Remington.
Facultad De Ciencias Empresariales.
Seminario Herramientas Ágiles para la Gestión de Proyectos.

Esteban Johanzo Martínez Caldera
Karen Patricia Pacheco Chica
Kelly Melissa Gamboa Ibarbo.
Tutor Natalia Ortiz Luna.
Opción de Trabajo de grado Seminario
2024

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi esposa e hijos, quienes, con su amor y comprensión incondicional, me apoyaron durante todo este proceso. Sin ellos, este sueño de ser profesional no habría sido posible.

Esteban Martínez Caldera

Agradezco profundamente a mi esposo, mi mayor apoyo. A mis hijos mi inspiración.

A mis padres, quienes siempre han confiado en mí.

A la Dra. Natalia Luna Ortiz, mi tutora, por su invaluable asesoría y apoyo académico.

Karen Pacheco Chica.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a todos los profesores por su orientación, paciencia y dedicación en la enseñanza a lo largo de todo este recorrido académico. Agradecemos a nuestra tutora, Natalia Ortiz Luna, su apoyo y guía en este proyecto, con el que cerramos una etapa significativa de nuestras vidas.

A la Corporación Universitaria Remington, por proporcionar los medios y herramientas necesarias que nos permitieron alcanzar nuestros objetivos. Estamos agradecidos y orgullosos de pertenecer a una institución tan comprometida con la excelencia educativa.

Esteban Martínez Caldera
Karen Pacheco Chica
Kelly Gamboa Ibarbo

Tabla de Contenidos

Resumen.....	5
Palabras clave.....	6
Pregunta orientadora	7
Metodología de búsqueda de la información	9
¿Qué ajustes organizacionales se llevarían a cabo para lograr una adopción exitosa de las metodologías Kanban y Scrum en la constructora Gamboa?	11
Conclusiones.	17
Referencias.....	18

Resumen

El artículo tiene por objeto analizar los cambios organizacionales necesarios para adoptar la combinación de las metodologías ágiles Kanban y Scrum en el contexto de la Constructora Gamboa, que actualmente opera bajo un enfoque tradicional. Para lograr identificar estos ajustes se realizó un análisis de los textos y la literatura académica, se identificaron los cambios organizacionales y culturales que dificultan la implementación exitosa de la combinación de estas metodologías ágiles para optimizar los procesos empresariales, caracterizados por una estructura altamente rígida y plazos de entrega estrictos.

Las metodologías ágiles, reconocidas por su flexibilidad, adaptabilidad y enfoque en la entrega incremental de valor, han demostrado ser efectivas en industrias orientadas al desarrollo de software. Sin embargo, su aplicación en la constructora Gamboa plantea desafíos particulares debido a la naturaleza tangible y compleja de los proyectos. Este artículo pretende examinar los factores que afectan en la adopción exitosa de estas metodologías en la Constructora, identificando las barreras culturales y organizacionales que pueden obstaculizar dicho proceso. Asimismo, se abordarán las ventajas de combinar las metodologías Kanban y Scrum en la Constructora Gamboa, así como los principales retos que podrían surgir en su entorno organizacional. Al no ser gestionados de manera equilibrada, estos desafíos podrían frenar la implementación de dichas metodologías.

Este artículo contribuirá a la transición hacia un modelo de gestión de proyectos más dinámico y enriquecerá el conocimiento sobre el uso de metodologías ágiles en el campo

de la construcción, proporcionando un marco de referencia para otras constructoras que deseen abordar dichas metodologías.

Palabras clave

(Metodologías ágiles, Metodología Scrum, Metodología Kanban, Cultura Organizacional, Resistencia al cambio)

Pregunta orientadora

La aplicación de metodologías como “Kanban” y “Scrum” en los macroproyectos de la constructora Gamboa presenta desafíos, como la necesidad de redefinir roles y responsabilidades, gestionar la complejidad en proyectos de gran envergadura y superar la resistencia al cambio. A pesar de estos obstáculos, los enfoques ágiles ofrecen oportunidades significativas para mejorar los procesos, garantizar la excelencia y cumplir con la expectativa del cliente.

En este contexto, surge la pregunta orientadora: **¿Qué ajustes organizacionales son necesarios para implementar con éxito las metodologías Kanban y Scrum en la constructora Gamboa?**

A continuación, se presentará un contexto teórico que sustenta esta interrogante. Según Yepes, Pardo y Gómez (2015) “la adopción exitosa de metodologías ágiles requiere una comprensión profunda y adaptación a las necesidades de cada organización. La falta de conocimiento, la resistencia al cambio y la falta de colaboración con el cliente son barreras comunes que pueden conllevar al fracaso de los proyectos”.

Por otra parte, según Mohallel, A. A., Bass, J. M. (2019) “la implementación exitosa de metodologías ágiles en una Pyme requiere un enfoque holístico que abarque desde el cambio cultural hasta la capacitación técnica”. Para esto es de vital importancia que la gerencia esté comprometida y que tengan un plan de acción claro que considere la resistencia al cambio, la adaptación de los procesos y la definición de roles. Además, destaca la importancia de la asesoría experta en las primeras etapas de implementación para garantizar una transición suave y efectiva. En resumen, la agilidad no es solo un

cambio metodológico, sino una transformación organizacional que requiere una planificación cuidadosa y un enfoque integral.

Según Kniberg, H., Skarin, M., de Mary Poppendieck, P., & Anderson, D. (2010), “la implementación conjunta de las metodologías Kanban y Scrum ofrece una sinergia poderosa para las organizaciones. La metodología Kanban, con su enfoque en la visualización y limitación del trabajo, complementa la estructura y los ciclos iterativos de la metodología Scrum”. Esta combinación permite a los equipos lograr una mayor eficiencia, al optimizar el flujo de tareas y reducir los tiempos de entrega. Además, la transparencia y la adaptabilidad inherentes a ambas metodologías fomentan una cultura de mejora continua, lo que resulta en productos de mayor calidad y satisfacción del cliente.

Metodología de búsqueda de la información

Para el desarrollo exitoso de la redacción del artículo reflexivo, se realizó la búsqueda de información en la herramienta Google Académico, utilizando palabras claves: metodologías ágiles, esta consulta arrojó 49.300 resultados, de los cuales se escogió los artículos: “Un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación” (Flores-Cerna, F., Sanhueza-Salazar, V. M., Valdés-González, H. M. y Reyes-Bozo, L. 2022), “Revisión sistemática acerca de la implementación de metodologías ágiles y otros modelos en micro, pequeños y medianas empresas de software” (Yepes González, J. D., Pardo Calvache, C. J., Gómez Gómez, O. S. 2015) y “La influencia de la cultura organizacional en la adopción de metodologías ágiles en una organización” (Torres Vela, S. C., & Zúñiga Quispe, C. F. 2023).

También se realizó la búsqueda utilizando las palabras “Kanban y Scrum”, arrojando 26.700 resultados, de los cuales se seleccionó la publicación de la serie Desarrollo Empresarial de Software de InfoQ, titulada “Kanban y Scrum: Obteniendo lo mejor de ambos” (Kniberg, H., Skarin, M., Poppendieck, M., & Anderson, D. 2010).

Otra frase clave, que hizo parte del filtro de búsqueda de información fueron: metodologías ágiles en empresas de construcción, arrojando 35.300 resultados de los cuales tomamos los siguientes estudios relevantes: “Análisis de las metodologías de gestión de proyectos en el sector construcción en Colombia” (Patiño Gómez, J. F., Salgado Salgado, M., & Rodríguez Rivera, C. Y. 2022), “Impactos de la implementación de metodologías ágiles en empresas del sector de construcción de Bogotá” (Pinzon Martinez, D. A., Torres Lopez, M. J., & Ayala Suarez, L. L. 2023), “Diagnóstico sobre la

aplicación de metodologías ágiles para la gestión de proyectos de construcción en Colombia” (Monroy Pataria, E. D. 2022), “Gestión de proyectos con metodologías ágiles” (Gracia Peña, R. 2013). y “Metodología scrum en complemento con otras herramientas ágiles para el desarrollo de proyectos y su utilidad en el área de construcción” (Bautista Téllez, D. F. (2021).

¿Qué ajustes organizacionales se llevarían a cabo para lograr una adopción exitosa de las metodologías Kanban y Scrum en la constructora Gamboa?

La constructora Gamboa caracterizada por su enfoque tradicional, se encuentra en un punto donde debe decidir si debe implementar las metodologías ágiles Kanban y Scrum, para un mejor desempeño de sus procesos y así ofrecer un marco de trabajo flexible y adaptable brindándole a sus clientes entregas más rápidas que pueden revolucionar la gestión de proyectos en la construcción.

Este artículo se centra en analizar cómo la integración de las metodologías Kanban y Scrum en la Constructora Gamboa puede impulsar un cambio cultural profundo y generar beneficios significativos para la organización. El objetivo principal es identificar los ajustes organizacionales, los cambios de mentalidad y las nuevas habilidades requeridas para adoptar con éxito estas prácticas ágiles y maximizar su potencial.

Según Kniberg, H., Skarin, M., de Mary Poppendieck, P., & Anderson, D. (2010) “la combinación de Kanban y Scrum ofrece una serie de ventajas únicas para las empresas”. Entre ellas se destacan:

Mayor flexibilidad: En este aspecto, la integración de las metodologías Kanban y Scrum, en los macroproyectos de la constructora Gamboa juegan un papel fundamental. Por una parte, la metodología Kanban, le proporcionará un flujo de trabajo mucho más dinámico, que permitirá a su vez realizar ajustes en tiempo real. Por otro lado, la metodología Scrum, facilitará a la constructora Gamboa, la adaptación a cambios y la entrega incremental de valor.

Mejora en la comunicación: La adopción de las metodologías Kanban y Scrum, fomentarán en la constructora Gamboa una comunicación abierta y transparente entre los equipos, lo que reduce los riesgos de errores y retrasos.

Aumento de la calidad: La entrega incremental por parte de los equipos de trabajo y la revisión continua de las tareas asignadas hará que la constructora Gamboa pueda identificar y corregir defectos en etapas tempranas.

Mayor satisfacción del cliente: La adopción de las metodologías Kanban y Scrum en su desarrollo, tienen en cuenta a los clientes, haciendo que la constructora Gamboa realice mínimos viables del producto y que estos se hagan acordes a los requerimientos de ellos.

Empoderamiento de los equipos: Al implementar las metodologías ágiles Kanban y Scrum en la constructora Gamboa, se busca promover dentro de sus colaboradores la autonomía y la toma de decisiones a nivel de equipo, estimulando el compromiso hacia un nuevo enfoque con miras a la agilidad.

Sin embargo, la introducción de metodologías ágiles como Kanban y Scrum en una empresa como Gamboa, cuya especialidad es la ejecución de obras civiles y proyectos de construcción basados en un esquema tradicional tan arraigado, necesita una transformación cultural significativa dentro de la organización. La adopción de estas metodologías ágiles dentro de la constructora no es un simple cambio de procedimientos, sino una metamorfosis cultural profunda, pues se trata de transitar de una rigidez jerárquica hacia una fluidez colaborativa.

Al empoderar a los equipos, fomentar la comunicación transparente y celebrar el aprendizaje enfocado a la mejora continua, se sustituye la rigidez de los procesos tradicionales por la flexibilidad y la colaboración, lo que crea un ambiente de trabajo donde la innovación florece y el talento se potencia. Esta transformación de tipo cultural en la constructora Gamboa, no solo repercutirá en la forma de trabajar, sino que también impactará en la satisfacción de los empleados y establecerá relaciones más sólidas y duraderas con los clientes.

“En un mercado cada vez más competitivo, la capacidad de innovar, adaptarse al cambio y entregar valor de manera rápida y eficiente será un factor diferenciador clave” (Gary Hamel y Bill Breen 2008). Por tal razón, es un desafío ambicioso para la Constructora Gamboa fomentar la adopción de estas metodologías y un reto aún mayor capacitar a su equipo de trabajo en la implementación de aspectos como la estructura, definición de roles específicos, reuniones regulares, priorización o énfasis en la entrega de productos, flexibilidad y visualización de las tareas por hacer, limitación del trabajo en progreso y por último y no menos importante el énfasis en la mejora constante.

Desafíos Organizacionales en la implementación de Metodologías Ágiles

La constructora Gamboa, que basa su funcionamiento en un modelo de gestión tradicional, no está exenta sufrir desafíos al momento de adoptar las metodologías ágiles Kanban y Scrum en sus proyectos. Los retos presentados durante el estudio de la puesta en marcha de estas metodologías ágiles en la constructora Gamboa, están relacionados con su entorno organizacional y cultural, los cuales pueden obstaculizar e incluso frenar

el éxito de la implementación del proyecto de no afrontarlos a tiempo. A continuación, presentamos algunos de los desafíos más relevantes:

Cultura y resistencia al cambio: La introducción de nuevas prácticas en la constructora Gamboa, donde la flexibilidad y la autonomía juegan un papel fundamental podría generar inconformidad entre los empleados, quienes podrían percibirlo como una amenaza a su estabilidad dentro de la empresa, lo que derivaría en resistencia hacia la aceptación de estos nuevos enfoques.

“Es innegable que las circunstancias actuales del mundo demandan abordar cambios significativos y rápidos de manera continua en todas las áreas de la vida humana, especialmente en el ámbito empresarial; en este orden de ideas, se hipotetizó que la cultura de una organización influye significativamente en la disposición de sus miembros para adaptarse a cambios” (Dauber et al., 2012).

Cambio de mentalidad: La mera implementación de las metodologías ágiles Kanban y Scrum dentro de la constructora Gamboa, no garantiza su éxito. Para ello, es necesario un cambio de mentalidad en todos los niveles de la empresa, pasando de un enfoque orientado al control rígido a uno donde prevalezcan la adaptabilidad y la colaboración en equipo.

Formación y desarrollo de habilidades: Otro de los desafíos importantes a considerar, y que podría retrasar el proceso de integración de las metodologías ágiles Kanban y Scrum en la Constructora Gamboa, es la capacitación de los empleados para enfrentar estos enfoques. Esto requiere no solo habilidades técnicas, sino también competencias blandas que faciliten una excelente comunicación y trabajo en equipo.

Por su parte, Vesga et al. (2020), sostuvieron que “Una cultura empresarial alimentada por el conocimiento y las prácticas eficientes juega un papel fundamental en la mejora de la capacidad de innovación de una organización”.

Integración con sistemas y procesos existentes: La adopción eficaz de metodologías como Kanban y Scrum en la Constructora Gamboa requiere ajustes en los procesos actuales de la organización para que sean compatibles con los nuevos principios ágiles, evitando que choquen con la naturaleza rígida que se implementa actualmente.

Comunicación y coordinación: uno de los aspectos fundamentales para tener éxito en la aplicación de las metodologías Kanban y Scrum en la constructora Gamboa, radica en tener una comunicación constante y fluida en todas las direcciones. Por ello, consideramos que puede ser un desafío importante, especialmente por la dispersión geográfica de sus equipos de trabajo, sumada a la falta de herramientas adecuadas para colaborar en tiempo real.

Medición y evaluación del éxito: Implementar nuevos métodos de medición e indicadores que reflejen los avances de un enfoque ágil en una empresa como Gamboa, acostumbrada a plazos rígidos y presupuestos ajustados, puede ser un desafío, especialmente si estos están arraigados en los antiguos métodos.

Apoyo de la alta dirección: Este es un aspecto crucial para cualquier empresa que desee implementar metodologías ágiles. Si en la Constructora Gamboa sus líderes no están completamente convencidos o comprometidos, es probable que el esfuerzo fracase.

“Los diferentes tipos de liderazgos impactan en la aplicación de las metodologías ágiles, por lo cual son considerados elementos organizacionales cruciales para que las empresas compitan con éxito y obtengan ventajas sostenibles” (Lam et al., 2021).

Conclusiones.

Para lograr que la implementación de las metodologías Kanban y Scrum en la constructora Gamboa, se lleven a cabo de manera exitosa, es necesaria una transformación cultural que vaya más allá de la simple implementación de nuevas herramientas. Esto implica transformar la mentalidad de toda la organización, donde la adaptabilidad y la autonomía sean aspectos esenciales.

La capacitación en habilidades duras y habilidades blandas en los equipos de trabajo de la constructora Gamboa, es un aspecto crucial para enfrentar los retos que surgen al implementar metodologías ágiles. Invertir en estas competencias ayudará a fortalecer la colaboración, comunicación del equipo y la adaptabilidad que se requiere.

Un liderazgo comprometido es indispensable, los líderes de la Constructora Gamboa deben ser los principales promotores del cambio, impulsando una visión clara y consistente que motive a los equipos a superar la resistencia inicial y a abrazar el nuevo enfoque.

Referencias

- Bautista Téllez, D. F. (2021). *Metodología Scrum en complemento con otras herramientas ágiles para el desarrollo de proyectos y su utilidad en el área de construcción*. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/39733>
- Ballesteros Chisco, P. E. *Innovación administrativa en las pymes de Bogotá* (Doctoral dissertation, Universidad Santo Tomás). <https://repository.usta.edu.co/handle/10654/17523>
- Flores-Cerna, F., Sanhueza-Salazar, V. M., Valdés-González, H. M., & Reyes-Bozo, L. (2022). *Metodologías ágiles: Un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación*. *Revista Científica*, 43(1), 38-49. <https://geox.udistrital.edu.co/index.php/revcie/article/view/18332/17831>
- Gracia Peña, R. (2013). *Gestión de proyectos con metodologías ágiles*. <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/23087/6/rgraciapenTFC0613.pdf>
- Kniberg, H., Skarin, M., Poppendieck, M., & Anderson, D. (2010). *Kanban y Scrum: Obteniendo lo mejor de ambos* (Serie Desarrollo Empresarial de Software de InfoQ). C4Media Inc. http://www.proyectalis.com/documentos/KanbanVsScrum_Castellano_FINAL-printed.pdf
- Monroy Pataria, E. D. (2022). *Diagnóstico sobre la aplicación de metodologías ágiles para la gestión de proyectos de construcción en Colombia*. <https://repositorio.uan.edu.co/server/api/core/bitstreams/f89ba155-b2d6-4648-a66c-956be37db81b/content>
- Patiño Gómez, J. F., Salgado Salgado, M., & Rodríguez Rivera, C. Y. (2022). *Análisis de las metodologías de gestión de proyectos en el sector construcción en Colombia* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios). <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/16980>

- Pinzon Martínez, D. A., Torres López, M. J., & Ayala Suarez, L. L. (2023). *Impactos de la implementación de metodologías ágiles en empresas del sector de construcción de Bogotá* (Bachelor's thesis, Especialización en Gerencia de Proyectos). <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/12933>
- Torres Vela, S. C., & Zúñiga Quispe, C. F. (2023). *La influencia de la cultura organizacional en la adopción de metodologías ágiles en una organización*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/670823>
- Trigoso Mercado, C. M. (2021). *Metodologías ágiles en la mejora de la gestión de proyectos en la empresa inmobiliaria Dean Valdivia Inversiones SAC, Lima–2020*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57547>
- Yepes González, J. D., Pardo Calvache, C. J., & Gómez Gómez, O. S. (2015). *Revisión sistemática acerca de la implementación de metodologías ágiles y otros modelos en micro, pequeños y medianas empresas de software*. *Revista Tecnológica ESPOL*, 28(5), 464-479. <https://rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/article/view/454/319>