



TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

Metodologías Ágiles Para Orientar La Selección De Personal y La Identificación de
Competencias Laborales

Corporación Universitaria Remington.

Nombre de la facultad: Facultad de Ciencias Empresariales

Nombre del programa académico: Administración de Empresas y Finanzas

Cristian Valencia Sanguino

Nombre del tutor del trabajo de grado: Natalia Ortiz Luna

Opción de trabajo - Seminario de Grado

2025.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, quienes han sido mi mayor fuente de inspiración y fortaleza, brindándome su apoyo incondicional en cada etapa de este camino, también lo dedico a todas las personas que creyeron en mí y me impulsaron a seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles. A Dios, por darme la sabiduría y la perseverancia para culminar esta etapa, y a quienes, con su comprensión y confianza, me motivaron a alcanzar este logro.

Agradecimientos

Extiendo mi gratitud a Dios, a mis padres, amigos y familiares por su amor incondicional, paciencia y motivación constante, pues gracias a ellos he tenido la fortaleza para continuar, también quiero reconocer a mi grupo de compañeros de estudio por compartir ideas, experiencias y momentos que enriquecieron este proceso, así como a la institución educativa por brindarme las herramientas y el espacio necesario para fortalecer y enriquecer mi formación profesional. Agradezco profundamente a mis docentes, a mi tutora por el apoyo y guía en este proceso, por su gran dedicación durante el desarrollo de este trabajo, ya que su conocimiento y apoyo fueron fundamentales para alcanzar este logro.

Tabla de Contenido

Resumen.....	5
Palabras clave.....	6
Pregunta Orientadora De La Búsqueda.....	7
Metodología De Búsqueda De La Información	10
Sustentación Teórica De La Pregunta.....	15
1. Aplicación metodológica: ¿cómo opera la selección ágil?	20
Conclusiones.....	25
Referencias.....	28

Resumen

Este trabajo de grado analiza la aplicación de metodologías ágiles en la gestión del talento humano, con énfasis en la selección de personal y la identificación de competencias laborales como factores determinantes para conformar equipos colaborativos y orientados a la entrega incremental de valor. La pregunta orientadora que guía el estudio es: ¿cómo pueden los directores de proyectos utilizar principios y metodologías ágiles para orientar la selección de personal y la identificación de competencias, con el fin de promover un desempeño colaborativo y una entrega incremental de valor al cliente final?

La investigación se fundamenta en dos ejes teóricos principales. El primero corresponde a la gestión del talento humano por competencias, la cual permite alinear las capacidades individuales con los objetivos estratégicos de la organización. Modelos como el iceberg de competencias y los aportes de autores como Boyatzis, Alles y Gómez destacan la importancia de evaluar no solo conocimientos técnicos, sino también competencias sociales y rasgos personales, tales como adaptabilidad, liderazgo servicial y orientación al cliente.

El segundo eje aborda la aplicación de metodologías ágiles, particularmente Scrum y Kanban, en los procesos de selección de personal. Estas metodologías aportan prácticas que favorecen la transparencia, la flexibilidad y la mejora continua, permitiendo ajustar los perfiles requeridos de manera iterativa según las necesidades del proyecto. La

revisión de la literatura evidencia que competencias como trabajo en equipo, comunicación efectiva, gestión de stakeholders y dominio de marcos ágiles son altamente demandadas en entornos ágiles y resultan predictoras del desempeño.

A partir de una revisión bibliográfica sistemática de artículos científicos, tesis y guías especializadas, se concluye que la integración de metodologías ágiles con modelos de gestión por competencias fortalece la capacidad de los directores de proyectos para conformar equipos autogestionados, adaptativos y centrados en el cliente. Esta articulación contribuye a mejorar el desempeño colaborativo y a garantizar la entrega progresiva de valor, consolidando la agilidad como una ventaja estratégica para las organizaciones.

Palabras clave

Metodologías ágiles, Talento humano, Selección de Personal, Competencias, Cliente Final.

Pregunta Orientadora De La Búsqueda

¿Cómo pueden los directores de proyectos utilizar principios y metodologías ágiles para orientar la selección de personal y la identificación de competencias, con el fin de promover un desempeño colaborativo y una entrega incremental de valor al cliente final?

Los directores de proyectos pueden orientar la selección de personal y la identificación de competencias mediante principios y metodologías ágiles cuando integran los valores del Manifiesto Ágil, los marcos iterativos como Scrum y Kanban, y los modelos de gestión por competencias. Las metodologías ágiles se fundamentan en la colaboración continua, la adaptabilidad y la entrega incremental de valor al cliente Manifiesto Ágil (Beck et al., 2001; PMI, 2017; Benítez et al. 2025), por ello, la elección del talento debe priorizar habilidades que permitan operar bajo estos entornos dinámicos, la agilidad promueve la comunicación continua y la entrega de valor al cliente en cualquier momento, lo que implica que los equipos requieren competencias que faciliten la interacción efectiva, la autogestión y la mejora continua.

El análisis del talento en proyectos ágiles evidencia que las organizaciones demandan principalmente capacidades relacionadas con trabajo colaborativo, comunicación, gestión de stakeholders y dominio de marcos ágiles, (Ahsan, K. M., & Ho, M. 2021; Zavyalova et al. 2020), clasificadas como competencias de alta demanda para la

gestión ágil de proyectos; la mayoría de los roles ágiles requieren profesionales capaces de apoyar, motivar y crear un entorno colaborativo, lo cual convierte estas competencias en criterios esenciales durante la selección de personal.

Desde la perspectiva del talento humano, la gestión por competencias permite alinear las capacidades individuales con los objetivos organizacionales, asegurando que el personal seleccionado posea habilidades interpersonales, de pensamiento y de adaptabilidad necesarias para entornos cambiantes. (Vizcaíno et al. 2016; Gómez, 2019).

Esta alineación facilita que el equipo responda a las iteraciones y ajustes propios de Scrum, metodología destacada por su alta interacción con el cliente y ciclos cortos de entrega, aspectos que la evidencia teórica identifica como especialmente útiles en áreas críticas del talento humano. (Benítez et al., 2025; PMI, 2017).

Metodológicamente, los directores pueden aplicar prácticas ágiles dentro del proceso de selección. Kanban permite visualizar y optimizar el flujo de candidatos, mientras que Scrum favorece evaluaciones iterativas con retroalimentación continua, garantizando un ajuste progresivo del perfil buscado. Estas prácticas reflejan los principios ágiles establecidos, orientados a crear entornos colaborativos, enfocarse en el valor y fortalecer la participación de los interesados. (Benítez et al, 2025).

La integración de competencias en metodologías ágiles en la selección promueve equipos cohesionados, autogestionados y orientados a resultados, características indispensables para la entrega incremental de valor. En este sentido, los perfiles seleccionados deben demostrar experiencia o potencial en la implementación, optimización del flujo de valor y participación activa en experiencias ágiles. (Ahsan, K. M., & Ho, M., 2021); Vizcaíno et al. 2016).

Estas competencias aseguran que los miembros del equipo respondan eficazmente a la complejidad, prioricen las necesidades del cliente y mantengan ciclos iterativos estables. En conjunto, la aplicación de los principios y metodologías ágiles durante la selección de personal y la identificación de competencias permite conformar equipos competentes, adaptativos y centrados en la colaboración, garantizando una entrega progresiva de valor y fortaleciendo el desempeño del proyecto en beneficio del cliente final.

Metodología De Búsqueda De La Información

Se incluyeron documentos académicos con rigor científico, tales como artículos de revistas indexadas, tesis de posgrado, estudios técnicos y pre-prints relacionados con la gestión ágil de proyectos y la gestión del talento humano por competencias. Entre ellos se encuentran el estudio sobre metodologías ágiles aplicadas a procesos de talento humano (Benítez et al., 2025), el análisis de competencias del Agile Project Manager (Ahsan & Ho, s.f., 2021) y el modelo de gestión del talento por competencias (Gómez, 2019).

Se incluyeron materiales que abordan:

- Uso, implementación y beneficios de Scrum, Kanban, XP y enfoques híbridos.
- Competencias y perfiles requeridos en entornos ágiles.
- Procesos de selección y modelos de gestión por competencias.

Se consultaron fuentes académicas validadas y utilizadas en investigaciones sistemáticas. Los textos seleccionados proceden de:

- Dialnet, que aloja revistas arbitradas y tesis universitarias (como el estudio sobre metodologías ágiles aplicado y el análisis sobre talento humano por competencias).

- Repositorios institucionales como los utilizados para la tesis de Gómez (2019) sobre modelos de competencias.
- Pre-prints académicos, como el análisis de competencias del Agile Project Manager basado en datos de LinkedIn.
- Biblioteca digital institucional de la Corporación Universitaria Uniremington, Facultad de Ciencias Empresariales, base de datos E-libro: Se realiza la búsqueda de los libros: El talento humano como factor clave en el éxito de los proyectos y manual de selección de personal.

Estas fuentes cumplen con criterios de calidad académica, los documentos presentan fundamentación teórica, metodología explícita y revisión de escritos. Durante el proceso de búsqueda, los documentos coinciden con términos ampliamente utilizados en la literatura especializada. Se emplearon combinaciones de palabras clave en español e inglés asociadas a:

- “Metodologías ágiles” AND “gestión de proyectos”,
- “Scrum” OR “Kanban” OR “Extreme Programming”,
- “Agile project management” AND “competencies”,
- “Gestión del talento humano” AND “competencias”,
- “selección por competencias” AND “agile”,
- “Agile Project Manager” AND “skills demand”.

Estos términos permitieron identificar estudios que analizan las ventajas, limitaciones, enfoques comparativos y aplicación de la agilidad en distintos sectores, tales como, gestión del talento humano e innovación.

La información seleccionada fue examinada mediante análisis de contenido, se identificaron patrones conceptuales, tales como:

- El énfasis en la colaboración y la autogestión como competencias críticas para equipos ágiles (Ahsan & Ho, s.f., p. 6)
- La relevancia de modelos de competencias como el iceberg o los diccionarios funcionales (Gómez, 2019, pp. 43–47)
- La importancia de Scrum y Kanban como metodologías predominantes para entregar valor en ciclos cortos (Benítez et al., 2025, p. 47)
- La necesidad de alinear talento, competencias y objetivos estratégicos en la gestión de proyectos, especialmente bajo entornos cambiantes. (Vizcaíno et al. 2016).

Este análisis permitió sintetizar hallazgos, elaborar comparaciones y extraer conclusiones sobre la integración entre agilidad y selección por competencias.

La organización de las referencias se realizó a partir de diversas fuentes de información documentadas, compuesto por artículos científicos indexados en Dialnet, un

pre-print académico especializado en competencias para la gestión ágil de proyectos y una tesis de postgrado disponible en repositorios universitarios. Este conjunto heterogéneo exigió una sistematización precisa para garantizar la trazabilidad y consistencia de las fuentes utilizadas.

En primer lugar, las fuentes de información fueron clasificadas según su naturaleza académica y su aporte temático:

- El artículo sobre metodologías ágiles aplicadas a procesos de talento humano (Benítez, Álvarez & Villalobos, 2025) permitió identificar el marco conceptual de Scrum, Kanban y enfoques iterativos en contextos organizacionales.
- El análisis de competencias del Agile Project Manager (Ahsan & Ho, pre-print) constituyó la base empírica para determinar las competencias más demandadas en entornos ágiles, extraídas de ofertas laborales reales.
- Los documentos de gestión del talento humano por competencias (Gómez, 2019; Vizcaíno et al., 2016) aportaron el sustento teórico para la articulación entre metodologías ágiles y modelos de selección basados en competencias.

Esta clasificación facilitó el análisis cruzado entre las fuentes, permitiendo identificar convergencias claras: la necesidad de equipos colaborativos y autogestionados

(Ahsan & Ho, p. 6), el peso de las metodologías ágiles en la entrega incremental de valor (Benítez et al., p. 47) y la importancia de los modelos de competencias como soporte para la selección estratégica de personal (Gómez, pp. 43–47).

Finalmente, con el objetivo de garantizar precisión en las citas, todas las referencias fueron integradas en un repositorio bibliográfico unificado, lo que permitió normalizar los metadatos (autoría, año, título, editorial o repositorio) y aplicar correctamente las normas APA 7. Este proceso aseguró que cada afirmación del análisis teórico estuviera respaldada por una fuente verificable, manteniendo coherencia entre la documentación proporcionada y la construcción argumentativa del estudio.

Sustentación Teórica De La Pregunta

Para responder la siguiente pregunta: ¿Cómo pueden los directores de proyectos utilizar principios y metodologías ágiles para orientar la selección de personal y la identificación de competencias, con el fin de promover un desempeño colaborativo y una entrega incremental de valor al cliente final?

A continuación, se presenta un contexto aplicado derivado de la experiencia profesional del autor, el cual no forma parte de las fuentes académicas, sino que se incorpora como insumo para justificar la pertinencia del tema. En la empresa Silvotecnia S.A.S., el autor se ha desempeñado durante cinco años en el área administrativa y de talento humano, desarrollando funciones relacionadas con procesos de vinculación, contratación, afiliaciones y liquidaciones de personal.

A partir de esta experiencia, se ha observado que los procesos de selección y contratación presentan limitaciones asociadas a su rigidez y lentitud, lo cual retrasa la incorporación de talento en momentos críticos. Asimismo, la evaluación de los candidatos se centra principalmente en la experiencia laboral, dejando en segundo plano competencias blandas fundamentales como la adaptabilidad, la comunicación y el trabajo en equipo. También se evidencia una escasa retroalimentación y seguimiento durante las etapas del proceso, lo que dificulta la realización de ajustes oportunos en los perfiles requeridos.

Estas debilidades reflejan que el modelo tradicional de selección no responde plenamente a las exigencias actuales del entorno organizacional, caracterizado por el cambio constante y la necesidad de colaboración. En este contexto, la implementación de metodologías ágiles en los procesos de selección e identificación de competencias se presenta como una alternativa pertinente para optimizar tiempos, mejorar la organización y garantizar que los perfiles seleccionados cuenten con competencias técnicas y comportamentales alineadas con la autogestión y la entrega continua de valor.

La incorporación de prácticas ágiles en la gestión del talento humano no es una opción, sino una necesidad para transformar procesos rígidos en sistemas más dinámicos y efectivos. Esto aseguraría que la empresa cuente con equipos preparados para enfrentar cambios, colaborar de manera eficiente y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Se sustenta en que las metodologías ágiles constituyen un paradigma de gestión orientado a la entrega incremental de valor, la adaptación continua y la colaboración estrecha con el cliente y los stakeholders. El manifiesto Ágil y la Guía Práctica de Agile (PMI) articulan valores y principios que exigen equipos capaces de responder al cambio sobre seguir un plan y de operar en ciclos iterativos con retroalimentación continua. Estas características transforman los requisitos de los recursos humanos: ya no bastan conocimientos técnicos aislados, sino competencias relacionales y de adaptación que

sostengan entregas frecuentes y aprendizaje organizacional. (Benítez, Álvarez & Villalobos, 2025; Beck et al. 2001; PMI. 2017)

El estudio empírico sobre competencias de Agile Project Manager (AgPM) extrae señales del mercado laboral y clasifica 31 competencias en tres grupos por demanda — alta, moderada y baja— destacando en alta demanda: trabajo en equipo, entrega ágil/implementación, gestión de stakeholders, comunicación efectiva y competencia en marcos ágiles (Ahsan & Ho, s.f., p. 6), se subraya que la mayoría de los trabajos para AgPM requieren competencias de trabajo en equipo y que la ocurrencia más alta se da entre trabajo en equipo y gestión de stakeholders, lo cual evidencia que las competencias técnicas deben articularse con competencias sociales para posibilitar la entrega de valor.

En la siguiente tabla se presenta una comparación de modelos clásicos de competencias propuestos por diversos autores, como Boyatzis, Spencer & Spencer, Hay/McBer, Goleman y Martha Alles:

Tabla 1.*Clasificación de las competencias según distintos autores*

Autores	Clasificación
Richard Boyatzis	1. Gestión y acción por objetivos
	2. Liderazgo
	3. Gestión de recursos humanos
	4. Dirigir subordinados
	5. Enfocar a otras personas
Hay/Mcber	1. Competencias principales genéricas
	2. Competencias genéricas suplementarias y específicas del cliente
	3. Competencias emergentes
Lyle Spencer y Singe Spencer	1. Competencias de logro y acción
	2. Competencia de ayuda y servicio
	3. Competencia de impacto e influencia
	4. Competencias gerenciales
	5. Competencias cognitivas
	6. Competencias de efectividad personal
	7. Otras competencias
HayGroup	1. Competencias de gestión personal
	2. Competencias de gestión del equipo de trabajo
	3. Competencias de influencia
	4. Competencia cognitiva
	5. Competencia de logro
Alvaro De Ansorena Cao	1. Metahabilidades
	2. Betahabilidades
	3. Habilidades operativas
	4. Habilidades interpersonales
	5. Habilidades directivas
Daniel Goleman	1. Competencia personal
	2. Competencia social
Jose Luis Dirube M.	1. Competencias individuales
	De acción
	De regulación de conducta
	De pensamiento
	2. Competencias sociales:

	De ayuda
	De influencia
	De gerencia
	De pensamiento
Martha Alicia Alles	1. Competencias cardinales o generales
	2. Competencias específicas
	Para nivel ejecutivo
	Para nivel gerencial intermedio
Claude Levy-Leboyer	Para niveles iniciales
	1. Competencias universales
	2. Supra competencias
	3. Interpersonales
	4. Adaptabilidad
5. Orientación hacia los resultados	

Fuente: Elaboración propia, con base en *Boyatzis (1982), Spencer & Spencer (1993), Goleman (1998), Levy-Leboyer (2003), Alles (2015) y Gómez (2019)*.

En la tabla se sustenta que la selección no debe limitarse a títulos académicos, sino considerar rasgos, motivaciones y habilidades interpersonales coherentes con los valores ágiles y la entrega incremental de valor.

Los autores explican que esta clasificación es relevante porque la gestión por competencias actúa como puente entre la estrategia organizacional y la selección de talento. En entornos ágiles, estas categorías permiten identificar competencias críticas: las competencias sociales y cardinales son esenciales para la colaboración y el liderazgo servicial; las competencias cognitivas y de logro son necesarias para adaptarse al cambio

y resolver problemas en iteraciones cortas; y las competencias universales, como la adaptabilidad, se alinean con la filosofía ágil de responder al cambio sobre seguir un plan.

La gestión por competencias proporciona la arquitectura para traducir principios estratégicos en criterios de selección, desarrollo y evaluación. Modelos clásicos (Alles, 2015; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993; Goleman, 1998; Levy-Leboyer, 2003). distinguen competencias visibles (conocimientos y habilidades) y factores subyacentes (rasgos, motivaciones) —el denominado modelo iceberg— que permiten predecir comportamientos en contextos complejos. Implementar un diccionario de competencias coherente con la estrategia facilita que la selección privilegie rasgos ágiles (adaptabilidad, orientación al cliente, colaboración), no solo titulaciones. (Gómez, 2019-2020; Vizcaíno et al.2016)

1. Aplicación metodológica: ¿cómo opera la selección ágil?

La convergencia entre agilidad y selección implica tres acciones operativas:

a) Definición de perfiles por competencias: alineados con principios ágiles y dominios del PMBOK 7 (crear equipos colaborativos, foco en valor, adaptación).

(Gómez ,2020).

b) Diseño del proceso de selección con prácticas ágiles: usar tableros Kanban para visualizar el flujo de candidaturas y limitar WIP; iterar evaluaciones con sprint-

reviews (pequeñas rondas de evaluación y retroalimentación); priorizar evidencias de experiencia en entregas incrementales y certificaciones ágiles. La práctica recomienda Scrum y Kanban como marcos útiles por su énfasis en iteraciones cortas y visibilidad del trabajo. (Benítez et al. 2025).

c) Instrumentación mediante técnicas por competencias: centros de evaluación, entrevistas por incidentes críticos (B.E.I.) y pruebas situacionales para observar conducta en condiciones de cambio, tal como propone la propuesta de modelo para mandos medios (Gómez, 2020). Estas técnicas permiten medir tanto habilidades observables como predisposiciones (autogestión, liderazgo servicial).

La selección orientada a competencias ágiles produce equipos con mayor cohesión, capacidad de autoorganización y foco en el cliente, condiciones necesarias para la entrega incremental de valor. El análisis empírico respalda que las competencias personales y prácticas (p. ej., Teamwork, comunicación, Agile Delivery) son predictoras de desempeño en entornos ágiles; por ello, la convergencia entre modelos de talento y principios ágiles es una palanca estratégica para la efectividad del proyecto. (Ahsan & Ho) (s.f.).

En la imagen se observan los componentes esenciales que definen un equipo auténtico: propósito común, metas compartidas, habilidades complementarias, compromiso mutuo y responsabilidad colectiva:

Figura 1.

Elementos de un equipo autentico



Fuente. Adaptado de *“La sabiduría de los equipos: Creando la organización de alto rendimiento”*, por Katzenbach y Smith, 2000.

Esto indica que estos elementos son fundamentales en entornos ágiles, porque no basta con reunir profesionales competentes; se requiere cohesión, liderazgo servicial y comunicación continua para sostener ciclos iterativos y entregar valor incremental. Esta imagen refuerza la idea de que los directores de proyectos deben seleccionar personas que no solo tengan conocimientos técnicos, sino también competencias sociales y actitud para trabajar bajo principios ágiles. De esta manera, el equipo funciona como un sistema integrado, capaz de adaptarse al cambio y responder a las necesidades del cliente. (Ariza Aguilera, 2019).

La personalidad, liderazgo y trabajo en equipo subrayan que el director de proyecto debe poseer más que conocimientos técnicos: debe tener inteligencia emocional, capacidad de liderazgo, habilidades comunicativas y de gestión del equipo.

Esto se alinea con lo que demanda un entorno ágil: líderes que faciliten la comunicación, fomenten la colaboración, motiven al equipo, y permitan que éste se autogestione. Al mismo tiempo, el aprendizaje del equipo es clave: se destaca la idoneidad de proyectos para promover el desarrollo continuo del talento, enfoque fundamental en entornos ágiles donde la mejora iterativa es central.

La tarea no se limita a las bases teóricas, recopila buenas prácticas de gestión de talento humano dentro de proyectos. Esto incluye criterios de selección, desarrollo, evaluación del personal, diseño de equipos y construcción de condiciones favorables para el desempeño.

Aplicado a la selección en un marco ágil, el director de proyectos puede usar estas buenas prácticas como guía para determinar qué competencias —técnicas y blandas— evaluar al contratar, priorizando aquellas que favorezcan adaptabilidad, colaboración, aprendizaje colectivo y compromiso.

El rol del gerente de proyecto exige competencias más exigentes que un líder funcional, implica gestionar personas, motivar, resolver conflictos, asegurar la cohesión del equipo y garantizar entrega de resultados.

En un contexto ágil, este liderazgo debe también facilitar iteraciones, comunicación continua con stakeholders, adaptación al cambio y enfoque en valor. Por ello, la selección del director o Scrum Master/ Product Owner debe tener en cuenta no solo conocimientos técnicos, sino competencias interpersonales y de gestión humana. (Ariza Aguilera, D. A. 2019).

Conclusiones

Se muestra que las metodologías ágiles —especialmente Scrum y Kanban— requieren equipos con alta capacidad de interacción, aprendizaje continuo y orientación al cliente. (Benítez et al., 2025, p. 47). Asimismo, el análisis de competencias del Agile Project Manager evidencia que trabajo en equipo, comunicación efectiva y gestión de stakeholders son las competencias más demandadas (Ahsan & Ho, p. 6). Esto demuestra que los directores de proyectos deben incorporar estos principios para estructurar perfiles y requisitos de selección coherentes con el enfoque ágil. (PMI, 2017).

Los modelos de competencias (Alles, Spencer & Spencer, Gómez 2019) indican que las competencias laborales incluyen características visibles (conocimientos y habilidades) y elementos subyacentes (rasgos, motivos, valores). Estos elementos profundos son determinantes en la autogestión y capacidad de adaptación del equipo, esenciales en marcos ágiles. Por ello, seleccionar personal únicamente por su formación técnica resulta insuficiente; se requiere evaluar motivación, iniciativa, inteligencia emocional y orientación al cliente.

Las metodologías ágiles fortalecen el proceso de selección al permitir ciclos iterativos de evaluación, transparencia del flujo y retroalimentación continua. Scrum y Kanban ofrecen mecanismos que pueden integrarse al proceso de selección:

- Kanban permite visualizar etapas del reclutamiento y controlar la capacidad (WIP), aumentando transparencia.
- Scrum permite realizar evaluaciones cortas e iterativas, ajustando el perfil según los hallazgos.

Esto describe cómo los marcos ágiles organizan el trabajo en iteraciones grupales que permiten ajustes oportunos (Benítez et al., 2025). De este modo, la selección se convierte en un proceso más dinámico, preciso y adaptativo.

La gestión del talento por competencias constituye la base estratégica para conformar equipos ágiles de alto desempeño. El estudio de Vizcaíno et al. (2016) subraya que la gestión del talento por competencias permite alinear capacidades humanas con la estrategia organizacional. Esta coincidencia teórica es clave: para que los equipos ágiles funcionen como sistemas autoorganizados, deben estar formados por personas capaces de colaborar, resolver problemas y tomar decisiones. Este enfoque, complementado con los modelos propuestos por Gómez (2019), permite a los directores de proyectos identificar brechas, evaluar comportamientos esperados y fomentar equipos cohesionados.

Las fuentes de información consultadas coinciden en que las metodologías ágiles logran entregar valor en ciclos cortos gracias a equipos altamente cooperativos y adaptativos (Benítez et al., 2025). A su vez, las competencias más demandadas en roles ágiles están orientadas precisamente a la colaboración, la comunicación y la mejora

continua. Cuando la selección privilegia estas competencias y se orienta desde los principios ágiles, los directores de proyectos conforman equipos que trabajan de manera sincronizada, responden eficazmente a cambios y aseguran entregas iterativas de valor. (Ahsan & Ho s.f.).

En síntesis, la incorporación de principios ágiles en la selección de talento humano, combinada con modelos de gestión por competencias, fortalece la capacidad de los directores de proyectos para conformar equipos colaborativos, autogestionados y centrados en el cliente. Esto asegura no solo un desempeño superior, sino también la entrega progresiva y sostenida de valor, que constituye el núcleo de los marcos ágiles.

Referencias

Ahsan, K. M., & Ho, M. (2021). Análisis de las competencias de Gestor de Proyectos Ágiles a partir de señales de reclutamiento.

Ariza Aguilera, D. A. (2019). El talento humano como factor clave en el éxito de los proyectos (1ª ed.). Editorial Universidad EAN. Disponible en: <https://elibro.net/es/lc/remington/titulos/250972>

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., & Thomas, D. (2001). Manifiesto para el Desarrollo de Software Ágil. Agile Alliance. Disponible en: <https://agilemanifesto.org/>

Benítez Beuses, G., Álvarez Vivas, P., & Villalobos Acosta, J. A. (2025). Manuscrito no publicado / pre-print. Metodologías Ágiles en la Gestión de Proyectos relacionados a los Procesos de Compra. [Artículo científico].

Gómez Saltos, E. J. (2020). Diseño de un modelo de gestión por competencias para procesos de selección en mandos medios (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar.

Gómez, J. A. (2019). Diseño del modelo de talento humano para el desarrollo de competencias en organizaciones modernas (Trabajo de maestría).

Universidad Santo Tomás.

Kitchenham, B. (2004). Procedimientos para realizar revisiones sistemáticas.

Informe técnico, Universidad de Keele.

Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). Revisiones sistemáticas en las ciencias sociales: una guía práctica. Blackwell Publishing.

Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). Enfoques sistemáticos para una revisión bibliográfica exitosa (2ª ed.). Sage.

PMI (Project Management Institute). (2017). Guía Práctica de Ágil. Project Management Institute, Inc. Disponible en: www.pmi.org

Ramos, P. (Coord.). (2012). Selección de personal (2ª ed.). Editorial ICB.

Disponible en: <https://elibro.net/es/lc/remington/titulos/111452>

Varios autores. (2013). Manual selección de personal. Editorial CEP, S.L.

Disponible en: <https://elibro.net/es/lc/remington/titulos/50715>

Vizcaíno Solano, G., Martes Rodríguez, L., Fontalvo Cerpa, W., & Simancas

Trujillo, R. (2016). Gestión del talento humano por competencias para el desarrollo de capacidades dinámicas. *Ad-Gnosis*, 5(5).

<https://doi.org/10.21803/adgnosis.v5i5.200>

Zavyalova, E., Sokolov, D., & Lisovskaya, A. (2020). Agile vs traditional project

management approaches: Comparing human resource management

architectures. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5),

1095–1112. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1857>

Guest, D. E., Sanders, K., Rodrigues, R., & Oliveira, T. (2021). La teoría de la

señalización como marco para analizar procesos de gestión de recursos

humanos e integrar teorías de atribución de recursos humanos: un análisis

conceptual y exploración empírica. *Human Resource Management*

Journal, 31(3), 796–818. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12326>

Ho, M., & Teo, S. (2015). El estado de la investigación en competencias de

recursos humanos (RRHH): Cartografía del desarrollo de la investigación

de competencias en RRHH y examinando las señales de la industria en

Nueva Zelanda. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 40(2),

72–89. <https://doi.org/10.3316/informit.778396504261375>

Lista de Tablas

Tabla 1.....Pág. 18

Lista de Figuras

Figura 1.....Pág. 22