



BY

Agile Coach en Perú: transformación digital y la gestión de proyectos en la pandemia del 2021

Agile coach in Peru: digital transformation and project management in the pandemic of 2021

Marina Adalguisa Reyes Mishari

<https://orcid.org/0000-0002-0376-7405>

mreyesmi1866@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú.

Pablo Fernando Jaime Perry Lavado

<https://orcid.org/0000-0002-8635-3944>

fjperry@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú.

Franklin Pedro Cieza Paquiyaury

<https://orcid.org/0000-0003-4928-4852>

fciezapa@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú.

RESUMEN

La pandemia por Covid-19 trajo consigo que los negocios tradicionales adoptaran nuevas formas de promocionar sus servicios y ventas en un mercado competitivo. El Agile Coach busca ser el medio idóneo para acelerar las ventas, comprender el ciclo de utilidad de un producto o servicio y lograr una tendencia de mejoras con el paso del tiempo. El objetivo de este artículo fue explicar cómo el Agile Coach influye en la gestión de proyectos de transformación digital desde la perspectiva de una organización durante la pandemia de Perú en el año 2021. La investigación fue de tipo básica, con un enfoque cualitativo y diseño teoría fundamentada con 13 unidades de análisis como informantes clave para tener una comprensión del problema desde la perspectiva de los participantes. Las conclusiones evidencian que los hechos se presentaron cuando el país no se encontraba preparado para un contexto remoto y la diversidad de funciones a cumplir. La llegada de la pandemia corroboró que el éxito de una empresa, organización o institución puede verse relacionado con la era digital, el marketing online, una gestión basada en aplicativos y el uso de marcos ágiles ofrecieron mejores resultados a la demanda. Finalmente, el Agile Coach y la transformación digital demostraron su relevancia en la consecución de metas y objetivos, incluso en tiempos difíciles como la pandemia.

Palabras clave: digitalización, administración, pandemia

Recibido: 18-07-24 - Aceptado: 01-10-24

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic forced to traditional businesses to adopt new ways of promoting their services and sales in a competitive market. The Agile Coach seeks to be the ideal means to accelerate sales, understand the utility cycle of a product or service, and trend improvements over time. The objective of this article was to explain how the Agile Coach influences the management of digital transformation projects from the perspective of an organization during the pandemic of Peru in the year 2021. The research was of basic type, with a qualitative approach and grounded theory design with 13 units of analysis as key informants to have an understanding of the problem from the perspective of the participants. The conclusions show that the events occurred when the country was not prepared for a remote context and the diversity of functions to be fulfilled. The arrival of the pandemic corroborated that the success of a company, organization or institution can be related to the digital era, online marketing, an application-based management and the use of agile frameworks offered better results to the demand. Finally, the Agile Coach and digital transformation demonstrated their relevance in achieving goals and objectives, even in difficult times such as the pandemic.

Keywords: digitalization, administration, pandemic

INTRODUCCIÓN

La adopción de marcos ágiles, o más propiamente dicho, la agilidad, nace desde el personal que atiende un pedido hasta la persona que lo entrega. También podemos advertir que antiguamente la forma de negociar era presencial y no virtual, era directa y no a distancia; esto era producto de los negocios tradicionales que hoy en día han cambiado. De esta forma, la manera de comprar, vender o negociar ya no es la misma. La pandemia nos llevó a ser parte de la transformación digital que engloba la tecnología y la manera de dirigir una organización por medio de recursos virtuales o tecnológicos que logren seguir el paso a paso de los servicios o productos ofertados.

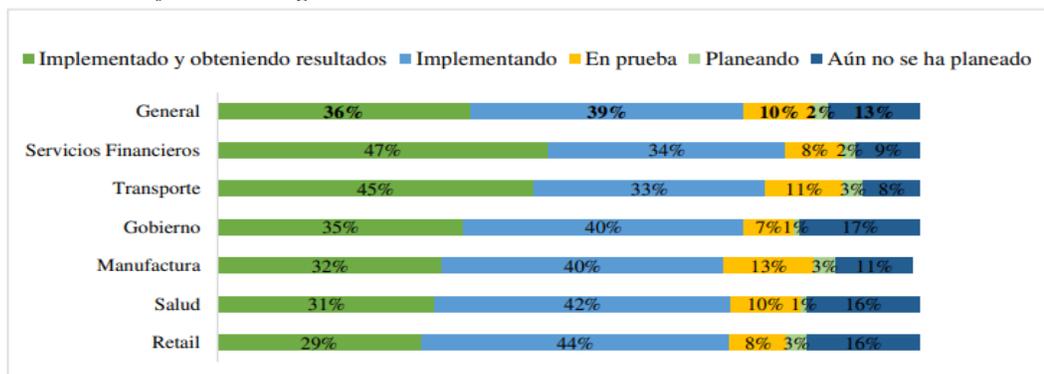
Basados en los resultados, se sabe que a partir del año 2019 se tenía un 87% de empresas inmersas en el camino de la digitalidad, similar al 85% de empresas que en América Latina se vieron inclinadas a idear nuevas estrategias de modelos de negocio con la finalidad de competir en nuevos escenarios y con necesidades mayores. Por otro lado, al analizar la situación en Perú, alrededor del año 2020 se ha visto un 63% de progreso e inserción en esta nueva realidad que nos sumerge a la era digital. Allí es donde nace un problema se ve reflejada una oportunidad, la apuesta suscita un reto tanto para las empresas, organizaciones, y entidades públicas o privadas (Fernández del Pomar, 2020).

Se debe considerar también, que las formas de llegar al usuario han sufrido un cambio, pues han surgido nuevas modalidades de venta y/o trato. La necesidad de venta ha obligado a muchas empresas a apostar por nuevos canales de promoción y empleo de recursos tecnológicos para tal fin. Todos los sectores de la economía y la organización están sintiendo el impacto de la digitalización. Por ello, las entidades se están embarcando en un proceso llamado transformación digital para integrar la tecnología a las capacidades de su organización. Estas condiciones han llevado a muchas empresas a cambiar la forma de pensar para socializar con el usuario y obtener mejores resultados desde la planificación de la empresa hasta los pilares en los que sustenta su trabajo.

Cabe decir que un gran porcentaje del sector económico, productivo y las organizaciones han mostrado su interés por implantar metodologías ágiles y asociarse con la digitalización. Por consiguiente, las instituciones se están orientando en un proceso denominado transformación digital, integrando cada vez más la tecnología en sus operaciones. Bajo el cargo de Global Digital Transformation Survey Report, se trabajó con la información de 900 encuestados que son empresarios líderes en su sector de 9 países. La finalidad de la búsqueda de data en transformación digital nace con el único fin de medir el progreso y avance de las empresas u organizaciones en esta era digital, Los resultados reflejaron que el 87% de las organizaciones ya están en un proceso de transformación digital (Fujitsu Technology and Service Vision, 2021).

Figura 1

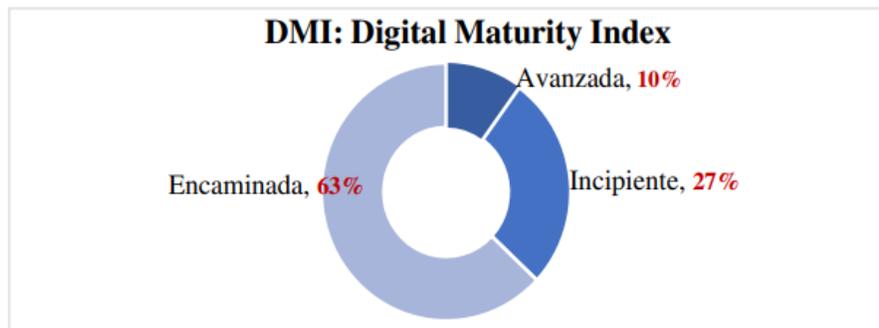
Avance de transformación digital



Nota: Elaborado con los datos de Global Digital Transformation Survey Report.

Business Empresarial (2019) manifiesta que un gran porcentaje de empresas de América Latina ya han migrado a entornos digitales, ya sea de forma involuntaria o como parte de un proceso de adaptación a la transformación digital. Es de interés colectivo que la organización piense en conjunto y que la tecnología se utilice para destacar con su modelo de negocio y competir plenamente con los objetivos institucionales, desde la entrega de buenos productos, estándares de calidad, excelente presentación y confianza en el uso del producto, todo ello con la razón de satisfacer necesidades recientes. Refieren que la madurez digital es un camino por el cual el 63% de las organizaciones peruanas están optando, obteniendo así ciclos de mejora en sus procesos (Acosta y Escudero, 2020).

Figura 2
Madurez digital



Nota: Elaborado con los datos de la madurez digital en organizaciones peruanas.

Tras la interpretación de la figura, podemos ver que el Índice de Madurez Digital (DMI, por sus siglas en inglés) se analiza desde una perspectiva económica, reflejando que, seguido de un DMI del 68% en el sector de telecomunicaciones, el sector bancario ocupa el segundo lugar con un DMI del 63% (Fujitsu Technology and Service Vision, 2021). Por lo tanto, es notorio que un sector viene liderando y desarrollando nuevas competencias digitales. En estos tiempos difíciles debido a la crisis de la COVID-19, la productividad y efectividad laboral se han intensificado con la adopción de nuevas estrategias. Hoy en día, los medios de pago digitales se han convertido en un aliado clave para las transacciones financieras desde la comodidad del hogar.

De hecho, de acuerdo con el último informe publicado por Asbanc en mayo del año pasado, se reportó que el rendimiento de los canales digitales sigue en crecimiento, dejando atrás de manera notable a los canales físicos para realizar operaciones financieras. En este aspecto, las instituciones financieras explican que la crisis ha impulsado la digitalización y han continuado sus esfuerzos para apoyar a sus clientes a través de una amplia gama de soportes virtuales, que incluyen métodos y estrategias conectados a su organización. Los procesos y sistemas de ciberseguridad en las organizaciones han demostrado que los canales digitales pueden ser tan o más seguros que los presenciales, lo cual ha sido clave para su consolidación (Asbanc, 2020).

Por lo tanto, el contexto actual plantea oportunidades y desafíos para que las organizaciones públicas o privadas sigan trabajando en la digitalización de sus sistemas. No obstante, implementar una transformación digital no consiste simplemente en el uso de herramientas digitales. Fujitsu Technology and Service Vision (2021) afirma que hay seis factores clave que impactan fuertemente en el éxito de la transformación digital: (1) ecosistema, (2) liderazgo, (3) valor de los datos, (4) empoderamiento de las personas, (5) un enfoque de gestión basado en la agilidad llamado "músculo digital", y (6) integración empresarial. Estos elementos se denominan "músculos digitales".

En los últimos años, se ha trabajado en uno de los principales movimientos que están impulsando y liderando el cambio organizacional: la agilidad y el cambio de mentalidad. Esta filosofía empresarial está basada en equipos autoorganizados, con ciclos de entrega rápida y autogestionados para innovar, lo cual transforma la cultura de una organización. Es reconocida como una filosofía empresarial orientada en equipos ágiles y autogestionados, capaces de generar valor constante y transformar la cultura organizacional (Rigby et al., 2020).

Según Business Empresarial (2019), en Latinoamérica el 64% de los métodos de gestión utilizados siguen enfoques tradicionales en cascada, mientras que solo un 36% adoptan enfoques ágiles. En nuestro país, solo el 40% de las organizaciones utilizan enfoques ágiles. Por ello, la agilidad es una cualidad que permite a las organizaciones responder a los cambios y entregar incrementos de producto en periodos cortos, brindando una serie de beneficios en todas las áreas.

En consecuencia, el propósito de este estudio es analizar cómo los Agile Coaches se posicionan como el factor clave para el éxito en el contexto de transformación digital de una organización o entidad. A partir de esto, se presenta el problema de investigación: ¿de qué manera influye el Agile Coach en la gestión de proyectos de transformación digital desde la perspectiva de una organización durante la pandemia en Perú en el año 2021?

A medida que las personas y las empresas se adentran cada vez más en la digitalización, el ritmo de vida se vuelve más cambiante a medida que avanza la tecnología, las necesidades de los clientes se vuelven más exigentes y lo convencional podría ya no serlo. Por esta razón, las empresas se ven obligadas a adoptar un modelo de gestión ágil. Los modelos tradicionales, con su burocracia y planificación extensa a largo plazo, ya no son relevantes en este sentido. Cada vez tiene menos sentido planificar un proyecto grande por adelantado, ya que en el camino pueden presentarse varios cambios y factores externos que



BY

dificultan su gestión. Con esto en mente, es importante cambiar la forma de pensar y el enfoque de la cultura tradicional de las organizaciones en el contexto actual.

Por ello, resulta importante plantear soluciones contemporáneas que cada vez son más utilizadas por distintas organizaciones para hacer frente a los cambios y la incertidumbre del entorno actual. Los Agile Coach buscan convertirse en una propuesta de mejora para fortalecer los pilares organizacionales. Muchas organizaciones entienden hoy en día que innovar y cambiar su forma de pensar es el camino para volverse más competitivas. Sin embargo, aún no todas comprenden el valor del enfoque ágil y el rol del Agile Coach en una organización, ni tienen claro el camino a seguir para cambiar su cultura o gestionar el cambio.

El enfoque ágil promueve el trabajo en equipo acompañado de un liderazgo servicial, de manera que el Scrum Master y el Agile Coach pueden ser habilitadores en la organización, eliminando impedimentos para mejorar el flujo y los tiempos de entrega, creando equipos de alto rendimiento en desarrollo constante. Además, junto a los métodos ágiles, suelen estar presentes técnicas de coaching y herramientas de Management 3.0 para gestionar la motivación, el estrés y la felicidad laboral, lo que permite que cada colaborador trabaje motivado y en equipo, liberando así todo su potencial.

Estamos en tiempos de crisis e incertidumbre, con un mercado empresarial turbulento, donde la agilidad nos otorga una ventaja competitiva al ofrecer un tiempo de respuesta menor que los métodos tradicionales, generando valor para nuestros usuarios y clientes en un corto plazo. De este modo, se pueden entregar productos mínimos viables en tres meses o menos, que pueden ser usados desde los primeros lanzamientos en condiciones básicas, y que luego irán perfeccionándose y añadiendo más funcionalidades. Por todo ello, esta investigación intenta servir de referencia para las organizaciones que están adaptando sus procesos para la transformación digital, permitiéndoles encontrar en el rol del Agile Coach un aliado estratégico para la adaptación del negocio y la respuesta rápida.

Aghina et al. (2020), en su artículo "Enterprise Agility: Buzz or business impact", publicado a través de McKinsey & Company, explicaron que veintidós organizaciones de seis sectores económicos han podido destacar tres resultados clave al incluir agilidad en la organización. Todas estas circunstancias tienen como objetivo mejorar la satisfacción del cliente, reflejan el alto nivel de participación y compromiso de los equipos, y son un reflejo de un alto desempeño. Estos beneficios se traducen en resultados de mayor impacto y mejoran el desempeño de la organización. Los autores hacen referencia a que la práctica de actividades ágiles puede generar resultados cuantiosos siempre que se implemente con la ambición de mejoras continuas.

La razón de la transformación ágil y la adopción de nuevos hábitos es mejorar la experiencia del cliente y la del usuario, teniendo en cuenta el trabajo en equipo y la mejora del flujo de los procesos. Como resultado visible, se observa un aumento en los niveles de compromiso del equipo hacia la organización. Además, los resultados indican que las prácticas ágiles pueden ayudar significativamente en la productividad de la organización.

El nivel de satisfacción de los equipos y colaboradores es vital en el proceso de agrupamiento y capacitación, ya que al tener colaboradores motivados, se logran resultados significativos. En consecuencia, en una estructura organizacional ágil, se aplanan jerarquías para que el equipo tenga mayor autonomía y pueda desarrollarse de forma autogestionada.

Finalmente, un estudio de Aghina et al. (2020) concluye que los tres resultados generan una mejora basada en términos financieros y, de manera óptima, aumentan los ingresos de la compañía. Las organizaciones que adoptaron la implementación de metodologías ágiles manifestaron cambios en su nivel de productividad, presentando una reducción de costos.

Fernández del Pomar (2020) a través de su artículo titulado “la estructura organizacional, el agile mindset y el gobierno de TI para la transformación digital de las empresas”, publicado en el Fondo Editorial de la Universidad de Lima, manifestó la descripción de tres aspectos fundamentales a considerar en toda organización para lograr éxitos en una verdadera transformación digital. Partimos de un reordenamiento de la estructura organizacional, la creación de un centro de excelencia y calidad, este espacio ayudaría a que los colaboradores agreguen interés y valor a todas sus propuestas e iniciativas. La intención de impulsar un cambio hacia un agile mindset es convertirlo en el núcleo de mejora en sus prácticas para toda la compañía. Asimismo, la implementación de un gobierno corporativo, que busque alinear estrategias digitales y una buena estructura en la organización brindará mejoras significativas.

Schumpeter (1942), el economista austríaco, trató de analizar el capitalismo y se hizo popular en el área de la economía. Un concepto que parece tener vigencia hoy en día es el de “destrucción creativa”, pues es el concepto que permite construir una serie de ideas basadas en nuevas perspectivas. Uno de los cambios propuestos para incluir es la gestión basada en resultados, que incluye los marcos ágiles y el rol del Agile Coach. Por otro lado, en su obra “Capitalismo, socialismo y democracia”, menciona que es la que permite abordar todo tipo de competencias, aterrizando en la creación de nuevas tecnologías, fuentes e incluso un nuevo tipo de organización que impacta en los pilares de las organizaciones, cambiando por completo la forma de trabajar e incluso la mentalidad de sus colaboradores. La denominada destrucción creativa emerge como la base principal del capitalismo y su asociación con la tecnología.

Según Lledó (2020), un proyecto que logra obtener un valor agregado para la creación de un producto o servicio tiene la característica de temporalidad, aunque en agilidad estamos orientados más al cambio que al plan. Las fases en el ciclo de agilidad se denominan visualización, especulación, exploración, adaptación y cierre. Podemos aseverar que esta definición se



aproxima a la realidad de muchas personas que tienen necesidades que deben ser satisfechas tanto por un producto, servicio o bien. Por ello, los proyectos se realizan para concretar objetivos mediante la producción de entregables.

Según Forero (2018), la gestión de proyectos se define como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas originadas por las actividades del proyecto. Su único fin es cumplir con los requisitos a corto, mediano o largo plazo. A futuro, esto cubre las expectativas del cliente o consumidor, satisfaciendo sus necesidades por medio de una entrega eficiente. Esto se consigue a través de la aplicación e integración adecuada de los 49 procesos de la guía PMBOK del PMI para la gestión de proyectos, agrupados de manera lógica en cinco grupos de procesos, que son: inicio, planificación, ejecución, monitoreo – control y cierre.

El objetivo se define como la meta trazada para cierta labor o trabajo, y como el fin estratégico a lograr, el resultado a obtener, el producto o servicio a desarrollar. De acuerdo con Montoya (2012), las organizaciones que desean tener estructuras de negocio modernas deben estar sustentadas en el uso intenso de la innovación como cultura de cambio. Precisamente, a continuación, se tratarán dos temas de investigación: transformación digital y agilidad, que tienen como eje central la innovación como motor de cambio.

Según Hohl et al. (2018), menciona que uno de los 17 autores del Manifiesto Ágil hace referencia sobre la Agilidad ante la necesidad de entregar productos y servicios a tiempo con alto valor. La tendencia de seguir paradigmas no ayuda al logro de las metas y objetivos planteados; por ende, la agilidad busca brindar a la organización preparación ante los cambios futuros. Mencionamos a Mike Beedle, quien manifestó que todos los cambios que se encuentren en un entorno rápido y ágil necesitan de nuevas técnicas de gestión. De esta forma, podemos afirmar que la agilidad constituye un proceso de nuevas maneras de direccionar la organización de una empresa o entidad.

A ello, se menciona que para muchos Agile ha llegado a significar un cambio de paradigma en la gestión, un replanteamiento fundamental sobre cómo se hace el trabajo en el siglo XXI (Denning, 2016; 2018). La variedad de definiciones de los autores enfocados en el sector nos da a conocer lo que implica la agilidad dentro de un trabajo más duro y en menos tiempo. De igual forma, se refiere a la creación de mayor valor asimilado con menor trabajo (Denning, 2016; 2018).

En otro escenario, Ciric et al. (2019) definen el agile como la capacidad de reaccionar de forma inmediata ante los cambios de un entorno empresarial. Básicamente, la agilidad es el equilibrio óptimo entre las necesidades de estabilidad y el nivel adecuado de flexibilidad. Bajo estas concepciones, podemos definir que la agilidad, o agile, en muchos casos intenta la incorporación de nuevas modalidades de trabajo, interactuando con el mindset, buscando que los pensamientos y el comportamiento se integren de forma paulatina a las prácticas de la organización.

De acuerdo a Hohl et al. (2018), Agile se define como el resultado de las personas, equipos y organizaciones mostrando cambios significativos. La superación de los viejos paradigmas que obstaculizaban la manera de prever el enfoque ágil muestra que los impedimentos suelen ser, a menudo, una serie de realidades que se enfocan en la capacidad de gestión y la burocracia.

Partiendo de los diversos enfoques encontrados en esta recopilación de información, podemos decir que, según Dattero et al. (2017), el enfoque agile involucra la infinidad de formas de cambiar la mentalidad (mindset) y de cómo podemos mejorar las técnicas para el desempeño de nuestro trabajo. Muchos autores se refieren a que la agilidad puede incorporarse con éxito en las organizaciones siempre que compartan los mismos objetivos: (a) comprensión del sistema como un todo, (b) liderazgo catalizador que impulsa el desarrollo de todos los que forman el equipo de trabajo, (c) la cultura organizacional se basa en el aprendizaje continuo, y (d) un estilo de comunicación activa.

La transformación digital, por su parte, incluyó la adopción de nuevas tecnologías y cambios radicales en las organizaciones que desafiaron mitos y paradigmas obsoletos de la época. McKinsey & Company, en colaboración con McKinsey Agile Tribe, formó este equipo con 50 expertos dedicados al tema de la digitalización, marketing y otras disciplinas que organizan la transformación ágil dentro de una organización. Por ende, el paradigma brinda una visión del mundo que perdura hasta generar evidencias de su real explicación e incluye nueva información. A lo largo del tiempo, los paradigmas del sector empresarial han evolucionado, siendo las ideas de Ford y Frederick Taylor aquellas que se originaron de la gestión científica, marcando puntos fijos sin precedentes que se orientan en la productividad laboral (Dattero et al., 2017).

Finalmente, este artículo tiene por objetivo explicar la manera en que el Agile Coach influye en la gestión de proyectos de transformación digital desde la perspectiva de una organización durante la pandemia en Perú, año 2021. Se anticipa que los resultados de este estudio contribuyan a mejorar la comprensión de las dinámicas laborales dentro del país y ofrezcan recomendaciones útiles para la formulación de políticas que promuevan un mercado laboral más equitativo.

METODOLOGÍA

La disertación de la investigación se dirige a la investigación con enfoque cualitativo, en el sentido de que busca una comprensión profunda del problema de investigación desde la perspectiva de los participantes que se encuentran inmersos en el campo (Hernández et al., 2014). De igual manera, en un enfoque cualitativo, afirma que este diseño involucra etapas de

inmersión inicial y profunda en los campos de investigación, recolección de datos y análisis de los mismos, conduciendo finalmente a la generación de la teoría (Cieza et al. 2022).

Al haber escogido realizar este estudio desde el enfoque cualitativo, se usarán esencialmente los siguientes métodos: hermenéutico; este método permitirá interpretar la efectividad de las estrategias propuestas en esta investigación, partiendo de la formulación del problema hasta la contrastación de resultados y la teoría que los compruebe (Monje, 2011); constructivista; este método permitirá proponer modelos conceptuales del perfil de las estrategias desarrolladas y aplicadas en los estudios de la investigación; heurístico; este método permitirá proponer categorías del Agile Coach y la transformación digital (Hernández et al., 2014).

La investigación cuenta con el diseño de Teoría Fundamentada; mediante ella se construyen nuevas perspectivas y opiniones de los participantes. La consolidación de la explicación de la teoría o la tentativa de una nueva propuesta que manifieste el planteamiento del problema en el entorno que se desenvuelve (en esta situación se acuña al Agile Coach bajo la transformación digital de las organizaciones). De esta manera, el enfoque antes mencionado junta las fases de inicio y cierre en el campo a estudiar, recolectando datos para su análisis y brindar una propuesta teórica o la implementación de la misma (Hernández et al., 2014).

La investigación realizada es de tipo básica, resaltando un enfoque cualitativo. Tiene como finalidad la comprensión del problema de estudio desde la mirada de los participantes que se encuentran involucrados en el ámbito, sin la medición cuantificable de características que los definen. Según Hernández et al. (2014), el diseño a seguir busca hacer énfasis en el esquema de desarrollo de la investigación. Partimos del enfoque cualitativo que sigue nuestra investigación; ante ello, buscamos la lógica de nuestra indagación definiendo nuestra muestra probable, que es totalmente diferente al enfoque cuantitativo que, mediante una fórmula, se obtiene el tamaño. En este caso, realizamos la elección de los participantes a nuestro criterio. Por ende, cada unidad es cuidadosamente seleccionada intencionalmente por sus posibilidades de ofrecer información. No debemos olvidar que el asunto es trabajado a profundidad como un asunto de interés (Martínez-Salgado, 2012).

Ante ello, la cantidad de participantes varía acorde al número de entrevistas que necesitemos, siempre que respondan a las incógnitas generadas. De esta forma, no podemos separar unos de otros, ya que toda la información que se recabe debe ser analizada y tendrá un valor agregado. La cifra finalmente alcanzada se tendrá al concluir el proceso de recolección de datos o, según Hernández et al. (2014), cuando las nuevas unidades que se añaden ya no aporten información o datos novedosos.

Esta investigación fundamentará sus pilares bajo una muestra de expertos, quienes serán entrevistados por su experticia laboral en cargos de Agile Coach dentro de sus organizaciones.

En este estudio se considera a los Agile Coach que representan a las organizaciones (Interbank, Bcp, Rimac Seguros, Pacífico) como entidades financieras, prestadoras de seguros y, en su conjunto, instituciones que promueven el rol agile en la transformación digital. Los antecedentes de organizaciones extranjeras que obtuvieron resultados favorables tras su aplicación son considerados debido al cambio de mindset; nos dan una vista de cómo se gestan resultados partiendo desde la agilidad y nuevas estrategias para abordar en resultados. La recolección de datos proviene de diversas fuentes (personas) con la naturaleza de sus propias formas de expresarse para posteriormente ser analizados. La comprensión de la data informativa tiene como objetivo final ser comprendida y generar nueva información que logre responder a las interrogantes del estudio (Monje, 2011).

La presencia del instrumento para nuestra investigación cumple un rol fundamental debido a que la investigación busca orientar a que el investigador promueva estrategias ágiles, métodos o técnicas para la recolección de información. Usaremos la técnica de entrevista semiestructurada para el recogido de la data. Por otro lado, según Hernández et al. (2014), manifiestan que se basan en una guía de preguntas donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Podemos decir también que el uso de guías de preguntas para las entrevistas es un medio facilitador que direcciona la adquisición de información útil. De esta forma, podemos decir que eventualmente pueden añadirse preguntas relevantes que el entrevistador asigne como comportamiento relevante dentro de la entrevista para concretar los objetivos (Monje, 2011).

Considerando que en la investigación cualitativa se muestra por etapas de elección y evidencia la muestra, la recolección de la información y el análisis que este proceso conlleva de forma secuencial, constituyen fases paralelas del proceso de investigación (Hernández et al., 2014). Como producto de las entrevistas, podemos obtener resultados diversos y no estructurados que, para la posteridad, pueden organizarse por categorías (mediante el método de comparación constante). De igual forma, se puede descubrir que hay vínculos entre ellos tras su interpretación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La información se obtuvo mediante la formulación de una entrevista semiestructurada para el recojo de la data, que luego fue analizada hasta encontrar un punto de análisis final, considerando la muestra inicial. Asimismo, se pudo descubrir que hay vínculos entre ellos tras su análisis e interpretación, teniendo en cuenta la presencia del instrumento que cumple un rol fundamental: dirigir y orientar el estudio hasta que el propio investigador promueva estrategias ágiles, métodos o técnicas para

la recolección de la información (Hernández et al., 2014). Esta investigación fundamentó sus pilares en una muestra de expertos que fueron entrevistados por su experiencia laboral en cargos de Agile Coach en productos y proyectos de transformación digital dentro de sus entidades. Se considera que los 13 entrevistados comprendieron el 100% de las unidades de análisis y se procedió a asignar valores porcentuales en relación con cada ítem para tener una mayor interpretación de la información recogida.

Tabla 1

Opiniones absolutas de los informantes clave

Ítems del instrumento	Interpretación
1	El rol del Agile Coach es acompañar a los Scrum Master y facilitadores. Realizar mentoría al equipo y acompañar a los Product Owner dentro de los squads, tribus y trenes.
2	Los principales motivos para incorporar el rol del Agile Coach en una organización son estratégicos, fortaleciendo así la transformación digital.
5	Consideran que se promueve los nuevos proyectos de transformación digital por medio de la gerencia/consultora que ofrece servicios de cambio en la organización.
8	El Agile Coach contribuye en la entrega de productos/servicios de valor agregado a los usuarios/clientes, pero también que promueve propuestas de mejora en los procesos de transformación digital.
9	Se requieren cambios en la organización para adoptar marcos ágiles, promover propuestas de mejora en los procesos de transformación digital.
10	Consideran crucial contar con un propósito claro para embarcarse en un proyecto de transformación digital.
13-14; 16	Consideran que la organización en la que se desempeña ha requerido adoptar técnicas y herramientas que den soporte al Agile Coach.
17	Consideran que se requieren cambios en el mindset (mentalidad) de los miembros de la organización para adaptarse al enfoque Agile.
18	Consideran que el Agile Coach requiere del desarrollo o adopción de nuevos Skills para el trabajo con las personas.
19	Consideran que dentro de los marcos ágiles que más se han usado según su experiencia en proyectos de transformación digital fueron Scrum, Kanban, Modelo Spotify, Lean Agile, SAFE, Lean Change Management y Management 3.0.
22-23; 29	Consideran que existen muchos desafíos al que se enfrenta la organización al querer incorporar el enfoque Agile como por ejemplo la resistencia al cambio por parte de las personas.
24; 26-27	Consideran que existen factores que permiten lograr una transformación digital exitosa (como la digitalización en pandemia).

Tabla 2

Opiniones diferenciadas de los informantes clave

Ítems del instrumento	Descripción		Interpretación
	A favor	En contra	
3-4	76,92%	23,08%	El rol del Agile Coach permite tener un enfoque centrado solo en el cliente. Existe una relación cercana entre el rol del Agile Coach y los proyectos de transformación digital.
6	46,15%	53,85%	El Agile Coach permite reducir el tiempo de llegada al mercado de nuevos proyectos de transformación digital (a través de MVPs).



21	84,62%	15,38%	El modelo de enfoque Agile busca transformar la cultura de la organización.
25	61,54%	38,46%	El Mindset tradicional de antiguos paradigmas en la organización pueden ser una limitante al adoptar el enfoque Agile.
7	92,31%	7,69%	El Agile Coach involucra al usuario en el desarrollo de nuevos proyectos de transformación digital.
11			Se requieren cambios en los esquemas organizacionales para adaptarse a los marcos ágiles.
12			La transformación digital permite el surgimiento de un nuevo modelo de negocio.
15			Se requiere en la organización crear nuevos roles de trabajo como parte del enfoque Agile.
20			Se requiere adaptar las herramientas tecnológicas y digitales como parte del enfoque Agile.
28			Un Agile Coach impulsa la innovación en un contexto de transformación digital, aún en tiempos de crisis.
30			El rol del Agile Coach es un factor clave para enfrentar nuevos retos en la gestión de proyectos y productos.

Con lo mencionado anteriormente, con la recolección de datos en las entrevistas, ya no encontramos información más relevante y podemos evidenciar que la investigación ha concluido al menos en el entorno en el que se suscitan los hechos. La información se codificó y filtró en tres etapas: (a) codificación abierta, donde se clasificaron los datos por categorías, (b) la codificación axial, donde se distribuyó las categorías en temas y se adhirieron a ellos vínculos, (c) la codificación selectiva donde se buscó definir relaciones por categorías, interpretando a profundidad la información para generar las tentativas de teorías que den solución inmediata al problema de estudio.

CONCLUSIONES

La crisis impulsó a seguir orientando la digitalización de las organizaciones, a fin de continuar sus estrategias para un mejor servicio a los usuarios por diversos medios de atención virtual. En estos tiempos de cambio, se ha visto la agilidad como una estrategia que transforma el mindset de las organizaciones y sus colaboradores, permitiéndoles mejorar su capacidad de adaptación, eficiencia, generación de respuestas rápidas y crecimiento de los equipos. Se debe desarrollar una propuesta sobre las prácticas ágiles que enriquezcan la manera de trabajar e interactuar en las organizaciones. La agilidad busca el fomento de una transformación que proporcione al núcleo de la organización ideas de nuevo rumbo. Como producto de la agilidad, se necesita un cambio cultural que modifique las conductas aprendidas, comprenda la importancia de los principios y valores ágiles, partiendo de las prácticas y la implementación de un marco de trabajo. Se origina una serie de circunstancias con la finalidad de mejorar la satisfacción del usuario, presentando un alto compromiso por parte de los colaboradores y siendo el reflejo del rendimiento operativo. La manifestación de estos beneficios debe traducirse en resultados de mayor impacto para mejorar el desempeño de la organización. Para tener resultados de mejor flujo, tenemos que empoderar a los miembros del



equipo y a los interesados de la organización. Es necesario aplanar las estructuras organizacionales, brindarles seguridad, y motivar constantemente a los equipos para que se desarrollen y liberen todo su potencial. Hay muchas organizaciones que quieren adoptar nuevas estrategias de cambio. Un Agile Coach puede ayudar en ese proceso, con coaching, mentoring, formas de trabajar, entre otros. El usuario es el centro de la estrategia de la organización, para mejorar el flujo y tiempos de entrega, partiendo siempre del valor en un ritmo constante. Siempre se han tenido o recomendado proyectos y productos digitales, pero el contexto no era el óptimo, no había circunstancias que aceleraran su uso como lo fue en esta crisis. El Agile Coach, como agente de cambio y cultural, puede promover mejores resultados usando la agilidad solo si cambia la mentalidad de todos en la organización.

El Agile Coach ofrece herramientas para hacer más dinámico y participativo el trabajo; no solo de él depende, sino que se necesita todo un proceso de descubrimiento del producto con personas que están haciendo la identificación de mercado. Los grandes cambios para la transformación ágil parten desde la organización, y forman parte de la cadena de valor para dar una reestructuración. Se trabaja por tribus, como el modelo Spotify, y los resultados permiten mejorar la experiencia del cliente. Las organizaciones tradicionales no pueden responder de forma ágil ante los cambios que ocurren en el camino; para ellas hay todo un procedimiento de control, un modelo burocrático con una estructura más vertical. Los Agile Coach son habilitadores que impulsan el cambio de una nueva filosofía; son acompañantes que buscan un efecto positivo en las personas y evitar que esos cambios impacten de forma negativa. Ha sido difícil el trabajo remoto en diversos sectores; el trabajo en tiempos de pandemia ha sido un gran reto para muchos profesionales. Muchas personas no tenían experiencia manejando plataformas digitales que hoy en día usamos; no ha sido fácil adaptar a los colaboradores a una nueva cultura de trabajo desde sus hogares, ni crear un vínculo laboral y desarrollar al equipo sin estar juntos físicamente. Se busca que el equipo tenga las herramientas necesarias para los descubrimientos de productos y puedan encontrar ese MVP; con la experimentación y el adaptar un marco de trabajo a sus necesidades podemos transformar la cultura de la organización. El Agile Coach es el aliado que apoya constantemente a la organización y va asimilando el mindset de agilidad. Muchas personas piensan que la agilidad es fácil de realizar, pero normalmente no es así; dentro del rol se usan la experiencia y distintas habilidades que sirven para el logro de la transformación cultural de la organización.

CONTRIBUCIÓN DE LA AUTORÍA

1. Conceptualización: Franklin Pedro Cieza Paquiyaury
2. Curación de datos: Pablo Fernando Jaime Perry Lavado
3. Análisis formal: Franklin Pedro Cieza Paquiyaury
4. Adquisición de fondos:
5. Investigación: Pablo Fernando Jaime Perry Lavado
6. Metodología: Franklin Pedro Cieza Paquiyaury
7. Dirección del proyecto: Franklin Pedro Cieza Paquiyaury
8. Recursos: Marina Adalguisa Reyes Mishari
9. Software:
10. Supervisión: Franklin Pedro Cieza Paquiyaury
11. Validación: Franklin Pedro Cieza Paquiyaury
12. Visualización: Franklin Pedro Cieza Paquiyaury
13. Redacción - borrador original: Marina Adalguisa Reyes Mishari
14. Redacción - corrección de pruebas y edición: Franklin Pedro Cieza Paquiyaury

REFERENCIAS

- Acosta, J. y Escudero, F. (2020). *Estudio sobre la percepción de madurez en las empresas del Perú*. https://www.ey.com/es_pe/consulting/madurez-digital-en-peru
- Aghina, W., Handscomb, C., Ludolph, J., Rona, D., y West, D. (2020). Enterprise agility: Buzzor business impact? *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/enterprise-agility-buzz-or-business-impact>
- Asbanc. (2020). *Informe bancario: medios de pago distintos al efectivo*. https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Asbanc_InfBancario_352.pdf
- Cieza, F., Mungarrieta, C., Paredes, J. y Villegas, C. (2022). Metodología de la investigación en espacios académicos. *Rubiano Ediciones*, 1(1), 1-110. <http://riuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/9250>
- Ciric, D., Lalic, B., Gracanin, D., Tasic, N., Delic, M., y Medic, N. (2019). Agile vs. Traditional Approach in Project Management: Strategies, challenges and reasons to introduce Agile. *Procedia Manufacturing*, 39(1), 1407-1414. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.314>



- Dattero, R., Kan, A., y Quan, J. (2017). It pays to be Agile. *Journal of Computer Information Systems*, 57(3), 252-257. <https://doi.org/10.1080/14659891.2016.1184025>
- Denning, S. (2016). Explaining Agile. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/#3ff20b2b301b>
- Denning, S. (2018). Why finding the real meaning of Agile is hard. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/09/16/why-finding-the-real-meaning-of-agile-is-hard/#20e3e72b6958>
- Fernández del Pomar, M. A. (2020, del 5 al 6 de septiembre). La estructura organizacional, el agile mindset y el gobierno de TI para la transformación digital de las empresas [congreso]. *II Congreso Internacional de Ingeniería de Sistemas. Innovando la educación en tecnología*, Lima, Perú. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/11173>
- Forero, F. (2018). *Implementación de la Metodología SCRUM en un Ambiente Bancario* [Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/64742/Trabajo%20Final%20de%20Maestr%C3%ADA.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Fujitsu Technology and Service Vision. (2019). *Global digital transformation survey report*. <https://www.fujitsu.com/global/vision/insights/digital-transformation-survey-2021/>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Hohl, P., Klunder, J., Van Bennekum, A., Gifford, J., Munch, J., Stupperich, M., y Schneider, K. (2018). Back to the future: origins and directions of the "Agile Manifesti" - views of the originators. *Journal of Software Engineering Research and Development*. <https://doi.org/10.1186/s40411-018-0059-z>
- Business Empresarial. (2019). *Everis Agile: Estudio de la Agilidad en América Latina*. <https://www.bussinesempresarial.com.pe/everis-agile-estudio-de-la-agilidad-en-america-latina/>
- Lledó, P. (2020). Profesional Ágil: Apuntes para la certificación PMI-ACP, *Pabolledo*, 1(1), 1-410.
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias, *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613-619. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>
- McKinsey & Company. (s.f.). *Enterprise Agility*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/how-we-help-clients/enterprise-agility>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Montoya, C. (2012). Destrucción Creativa. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(28), 213-216. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151326917001.pdf>
- Rigby, D., Elk, S., y Berez, S. (2020). *Doing agile right: transformation without chaos*. Harvard Business Review Press.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalismo, socialismo y democracia*. <https://fundamentoscpuba.wordpress.com/wp-content/uploads/2022/03/schumpeter-capitalismo-socialismo-y-democracia.pdf>