

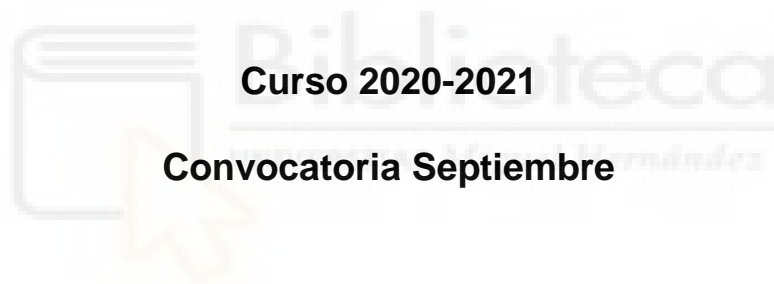


MARHTO

MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS, TRABAJO Y ORGANIZACIONES

Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones

Trabajo Fin de Máster



Curso 2020-2021

Convocatoria Septiembre

Orientación: Trabajos de carácter profesional, relacionados con los diferentes ámbitos del ejercicio profesional para los que cualifica el título.

Título: Proyecto para mejorar el proceso de selección de personal durante el periodo vacacional a través de la creatividad, mediante metodologías ágiles.

Estudiante: Leidy Johanna Jaramillo Álvarez

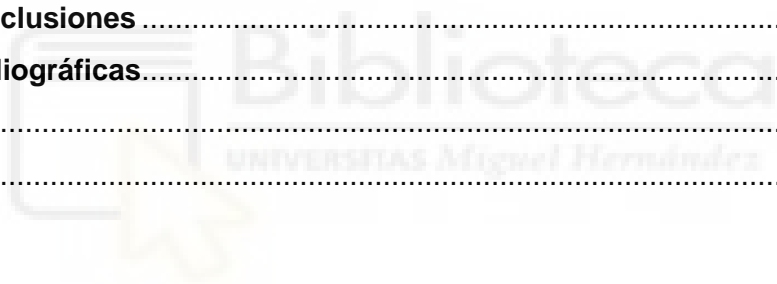
Tutora: Amparo Caballer

Código OIR: TFM.MGR.AC.LJJÁ.210902

Elche a 6 de septiembre de 2021

Índice

1. Resumen y palabras clave	3
2. Introducción	4
2.1 Marco científico-conceptual de referencia	5
3. Justificación	9
4. Supuestos del diseño	12
5. Método	12
5.1. Objetivo general y Objetivos específicos de la intervención.....	12
5.2. Contenidos de la intervención.....	13
5.3. Temporización	14
5.4. Distribución y descripción de la intervención en sesiones concretas	14
5.5. Evaluación de la intervención	15
6. Resultados	15
7. Discusión y conclusiones	19
8. Referencias bibliográficas	21
ANEXOS	21
Anexo a	21



1. Resumen y palabras clave

Resumen

El departamento de Recursos Humanos (RR. HH) tiene retos constantes que alcanzar como lo es ser creativos en sus procesos, lo que conlleva a transformar estrategias de la organización para alcanzar objetivos. Una alternativa rápida y eficaz para lograrlo es usar las metodologías ágiles, dado que se ha comprobado su impacto y efectividad en la planeación, diseño y ejecución de nuevas alternativas ante diversas necesidades del cliente.

El proyecto, tiene dos objetivos principales; definir la creatividad y las metodologías ágiles y segundo, identificar su impacto en el proceso de selección durante las vacaciones de la mayoría de los técnicos de selección de una organización real.

Recursos Ágiles S.A es una gran empresa de Alicante con más de 1.800.000 colaboradores, ofrece servicios en Transporte Sanitario, Seguros y Funeraria en España, Alemania y Colombia entre sus 40 sedes. Tiene como políticas, brindar excelente servicio al cliente y marcar la diferencia en la calidad de los mismos.

Al área de RR. HH, se propone el proyecto para ejecutarse a corto plazo y evaluar la efectividad y agilidad del mismo durante agosto de 2021, el cual representa un periodo crítico para hacer selección de personal al tratarse del tiempo vacacional tanto de técnicos de selección de la empresa como de posibles candidatos. Una vez implementado el proyecto, se podrá concluir si generar ideas creativas como implementar metodologías ágiles, son eficaces o no durante este mes.

Palabras clave: Creatividad, Metodologías Ágiles, Selección de Personal, Vacaciones e Indicadores.

2. Introducción

La creatividad, se convierte en una alternativa ante múltiples necesidades para la generación de nuevas ideas, las cuales han sido cruciales para una civilización y un mundo que va en constante movimiento y evolución. En la actualidad, existen múltiples teorías y métodos para aplicar la creatividad, pero la pregunta central es ¿cómo ser realmente creativos cuando no sabemos cómo hacerlo?, y más aún, ¿en un contexto organizacional que exige cada día serlo y aplicarlo a sus procesos!. El generar nuevas ideas se ha convertido entonces en una tarea ardua en las empresas, como lo manifiesta el autor del libro sobre la Creatividad, Emprendimiento y Mejora Continua (Rajadell 2019), al expresar que la creatividad es “un trabajo difícil porque nadie nos enseña a hacerlo. No forma parte de la cultura que recibimos”, siendo este uno de los obstáculos más grandes a los que se enfrentan las organizaciones con sus colaboradores ante el desarrollo de un proceso creativo.

Actualmente a nivel organizacional gestionar los cambios se ha convertido en una prioridad, ya que cada día se presentan transformaciones en los procedimientos con el fin de mejorar la calidad del mismo, adaptarse a nuevas formas de trabajar y diferenciarse de las demás empresas del mercado, el cual cada vez es más competitivo y creativo en la búsqueda de optimizar sus procesos internos, y brindar soluciones a sus clientes cada vez más exigentes y con nuevas necesidades por satisfacer.

Por consiguiente, es importante considerar que la creatividad como lo expresa Guilera (2011): “es un proceso complejo, dinámico e integrador, que involucra simultáneamente factores perceptivos, cognoscitivos y emocionales...se refiere a la producción de algo nuevo, que amplía o transforma un conocimiento, un producto o un servicio, y que es aplaudido por los expertos de dicho dominio”. Por lo tanto, las empresas han sido consientes en que el mayor aporte en temas de creatividad, es potencializar a su talento humano en la generación de nuevas formas de pensar, sentir y actuar, lo que impactará positivamente en la gestión del cambio y facilitará la búsqueda de alternativas y estrategias eficaces para afrontar dichos cambios.

El proceso de cambio y transformación ha facilitado entonces la generación de nuevas ideas y más opciones que les permitan dar continuidad a los modelos de negocio. Una de las estrategias para lograr cambios por medio de la creatividad son las metodologías ágiles, entendidas como alternativas para adaptar las formas de trabajo a las condiciones de un proyecto, alcanzando de esta manera flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto, incluyendo su desarrollo a las circunstancias propias de un entorno determinado¹.

1. Obtenido de: <https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>

Las metodologías ágiles, son una de las mejores herramientas que están practicando las organizaciones para reducir los tiempos de respuesta y anticipar las posibles soluciones, brindando con ello, una alternativa altamente eficaz para los procesos, en especial, de Recursos Humanos frente a las exigencias de sus colaboradores en términos de creatividad del departamento, y los diferentes procesos que lo componen para el alcance de sus objetivos estratégicos.

Las metodologías ágiles permiten entonces, suplir la necesidad constante de la organización en proporcionar un procedimiento flexible pero adaptable, a las nuevas demandas de la organización del trabajo para brindar mayor rapidez y efectividad en los procesos y las diversas necesidades de los clientes. Por consiguiente, el presente proyecto pretende primero definir y caracterizar qué es la creatividad y que son las metodologías ágiles; y segundo, identificar su impacto en el proceso de selección de personal durante el mes de agosto del 2021 en la empresa Recursos Ágiles S.A, al tratarse de un período crítico en donde están de vacaciones la mayoría de los técnicos de selección de la organización y también los candidatos inscritos en los procesos de selección. Se realizará un análisis profundo de incumplimiento de indicadores de impacto del mes de agosto durante los últimos 3 años, siendo éste un problema ya identificado y sin plan de acción hasta el momento por parte del departamento de RR. HH de la empresa Recursos Ágiles S.A.



2.1 Marco científico-conceptual de referencia

Considerar una única definición sobre el concepto de creatividad no es posible, sin embargo, para entenderla desde un enfoque más integral y a la luz del presente proyecto, se retomará la aportada por el autor del libro Anatomía de la creatividad (Guilera, 2011), ya que considera que primero deben ser consideradas las cuatro facetas que la componen para entender este concepto : *” en primer lugar las aptitudes y actitudes necesarias en el autor, en segundo lugar el proceso a seguir , en tercer lugar las características a obtener en la obra y , en cuarto y último lugar la evaluación que del conjunto efectúa la sociedad en la que se insiere”*.

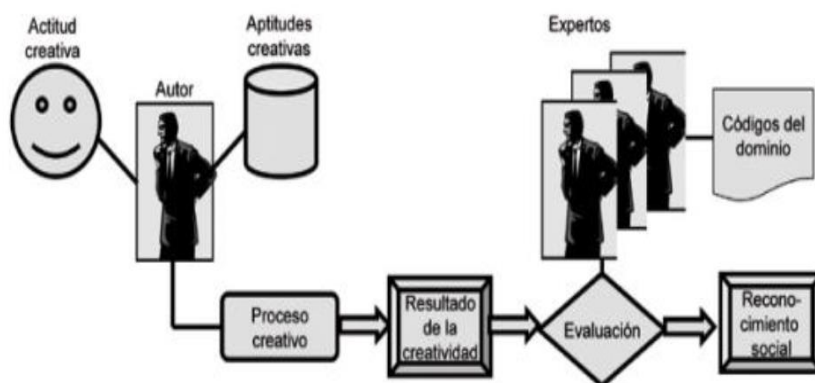


Ilustración 1: Esquema básico de la creatividad

La definición anterior, abarca no solo las características que debe tener una persona para ser catalogada como creativa, también incluye la situación/tarea/proceso o servicio que se quiere cambiar y por supuesto, si de acuerdo a un contexto y una sociedad determinada se puede llamar creación o no.

Según el autor (Guilera, 2011), desde la psicología de la creatividad y contemplando los cuatro niveles anteriores, se puede definir la creatividad como *“el estado de conciencia que permite generar una red de relaciones y conexiones mentales para identificar, plantear y resolver problemas de manera relevante y divergente “*. Si bien esta definición acerca a una comprensión mayor del concepto de creatividad, es importante completarla con la aportada por Runco & Sakamoto (1999), quienes refieren que *“la creatividad se encuentra entre las conductas humanas más complejas; está influida por una serie de experiencias evolutivas, sociales y educativas, y se manifiesta de manera diferente en cada dominio del conocimiento”*.

Sobre los planteamientos de creatividad y su impacto tanto en la conducta como en la forma de pensar de las personas, toma relevancia en como los sujetos pueden generar nuevas alternativas para optimizar los tiempos de respuesta y eficacia de los datos recolectados en un proyecto y contexto determinado, impulsando de esta manera la necesidad de optimizar las aplicaciones y herramientas telemáticas con el transcurrir del tiempo.

Es así como en la década de los 90 en Estados Unidos, se originaron nuevas alternativas del pensamiento del software, que dieron lugar al concepto de metodología ágil. Sin embargo, es posterior al año 2001 en que un grupo de 17 líderes con esta clase de pensamiento del software, fueron convocados por Kent Beck, ingeniero estadounidense y uno de los creadores de las metodologías de desarrollo de software, quien publico tiempo atrás el libro con la nueva metodología Extreme Programming (Beck 1999), los que crearon nuevos métodos en el desarrollo de productos evolucionados por medio de software. Dando como resultado el conocido *“manifiesto ágil”*, documento que contiene cuatro valores fundamentales para garantizar la efectividad en esta clase de metodología:

- ✓ Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas
- ✓ Software de trabajo sobre documentación completa
- ✓ Colaboración con el cliente sobre la negociación del contrato y
- ✓ Responder al cambio sobre seguir un plan²

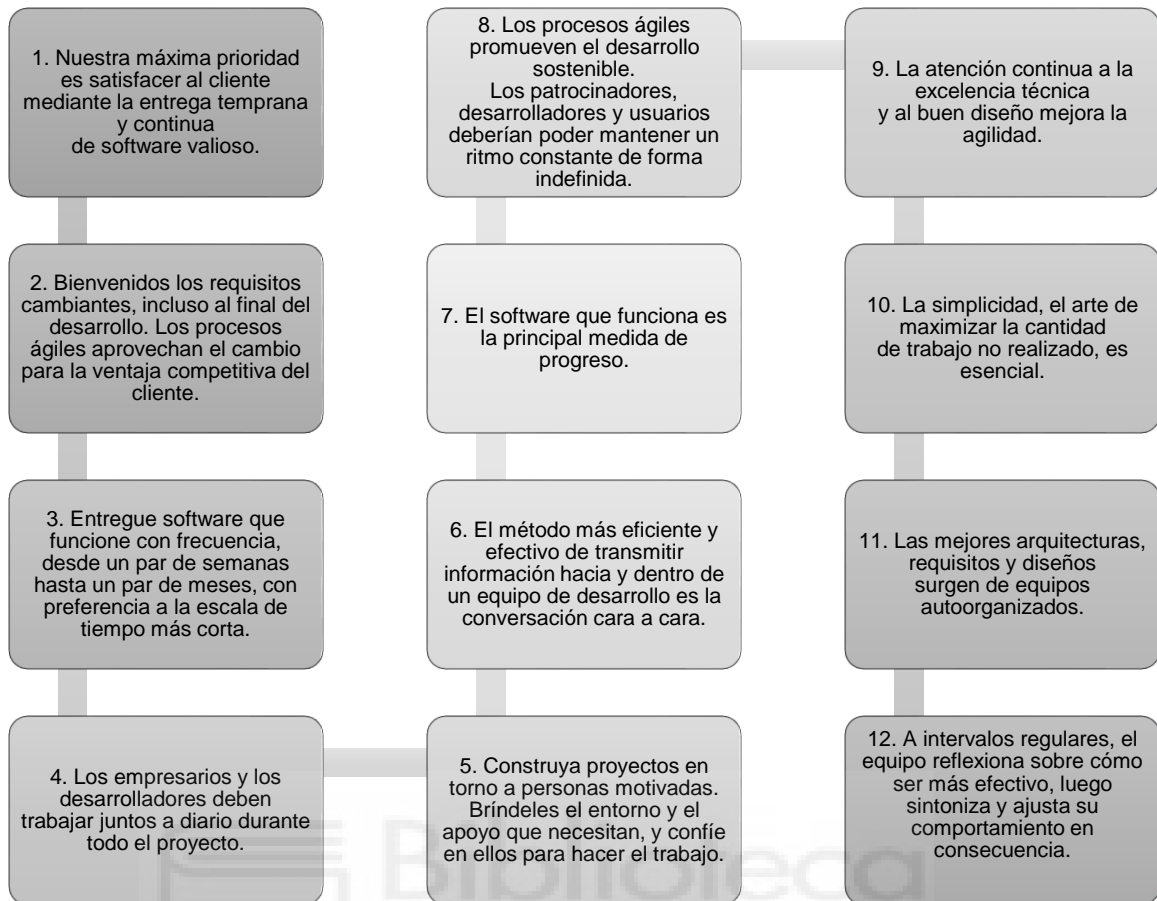
Dicho documento, permitió explorar nuevas técnicas de desarrollo de software para agilizar los procesos, dejando a un lado formas de trabajar clásicas, complejas, largas y poco eficaces para

2. Fuente: (Ágil, s.f) Valores del manifiesto ágil. Obtenido de <https://agilemanifesto.org/>

la solución de un problema. En este orden de ideas, también es importante aclarar que dichos principios fueron el punto de partida de las metodologías ágiles con el transcurrir del tiempo. A continuación, una breve descripción de ellos:

- * Individuos e interacciones - sobre procesos y herramientas: Este valor se fundamenta en dar prioridad a las personas más que a los mismos procesos y herramientas, ya que al dar primacía a los individuos, se está reforzando la autonomía, el empoderamiento, la creatividad, el bienestar, la motivación, el trabajo en equipo y la satisfacción del capital más importante de las organizaciones que es su talento humano.
- * Software de trabajo - sobre documentación completa: Un dilema que se tiene constantemente en la organización del trabajo, es el tiempo extenso que implican algunos procesos, lo cual es complejo ya que en la mayor parte de la jornada laboral se destina más tiempo a procedimientos administrativos y con documentación compleja de organizar y administrar, que podría ser más ágil y corta de manejar si se implementa un software que facilite esta tarea, por ende, ayudaría a gestionar otras labores que también son importantes de forma simultánea o paralela y que no represente ninguna omisión del proceso documental.
- * Colaboración con el cliente- sobre la negociación del contrato: El proceso de contratación clásico, implica que el cliente esté al inicio y final del proyecto, por lo tanto, hay rigidez si en el camino se presentase algún cambio, error o insatisfacción del cliente. Este valor cobra interés cuando se trata de mantener durante todo el proyecto las necesidades y la participación del cliente, permitiendo de esta forma que esté durante todas las fases, lo anterior, garantiza que si se presentan cambios o situaciones, se considere los intereses o soluciones que el cliente considere pertinentes y así lograr su entera satisfacción.
- * Responder al cambio – sobre seguir un plan: Responder de forma inmediata y eficaz a los posibles cambios que se den en un proyecto, resulta muy interesante y útil para los clientes, quienes buscan constantemente en un mercado cada vez más competitivo nuevas alternativas como un software de fácil predisposición al cambio, para obtener las mejores ventajas y de calidad, a las diferentes necesidades que se puedan presentar después de haber planteado un proyecto inicial.

Estos cuatro valores, posteriormente dieron como resultado, el origen de los doce principios del “MANIFIESTO ÁGIL”, logrando de esta manera, revolucionar las metodologías de proceso y resultados desde entonces.



Fuente: (Ágil, s.f) Principios detrás del Manifiesto Ágil. Obtenido de <https://agilemanifesto.org/principles.html> creación propia

Estos principios, son considerados entonces los pilares de las llamadas Metodologías Ágiles, entendidas como sistemas de trabajo que pueden ser administradas y gestionadas desde herramientas de software, para facilitar la generación, diseño y análisis de proyectos o en su efecto productos en sus diferentes etapas desde su inicio hasta el final. Su relevancia y auge, radican en que facilitan la organización del trabajo en términos de tiempos, productividad, creatividad, innovación, gestión de cambios y de mejora continua de forma significativa y con agilidad. Lo anterior, se sustenta desde la aplicación de los valores y principios ya nombrados y explicados brevemente.

Las metodologías más utilizadas según la evidencia, son Scrum y Kanban, ya que permiten de forma gráfica y visual, organizar las tareas y asignar responsables y tiempos de ejecución de forma sencilla y detallada, así mismo, facilitan la tabulación y análisis de datos desde herramientas telemáticas para determinar medidas de controles y eficacia de las mismas. Es importante hacer la aclaración que tanto Scrum como Kanban “son ambos empíricos en el sentido de que se espera que experimentes con el proceso y lo adaptes a tu entorno. De hecho, tienes que experimentar. Ni Scrum ni Kanban proporcionan todas las respuestas –simplemente nos proporcionan una serie de

reglas y limitaciones a la hora de guiar la mejora de nuestros procesos-". (Kniberg , H & Skarin, M. 2010) .

- * **SCRUM:** Modelo de desarrollo ágil con origen en la década de los 80 en Japón, y como lo refiere la autora del libro Scrum Master (Palacio, 2020), marcó la tendencia y el auge actual *“cuando los investigadores Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi dieron una dimensión polisémica al término”*. Es por ello, que posteriormente que se dio origen a diversas características que lo conforman como: **a.** El fomento de equipos autónomos y autogestionados que comparten su conocimiento de forma abierta y aprenden conjuntamente. **b.** Es una estrategia de desarrollo incremental, en lugar de la planificación completa del producto. **c.** Basar la calidad del resultado en el conocimiento tácito de las personas y su creatividad; no en la calidad de los procesos empleados y **d.** Solapar las diferentes fases del desarrollo, en lugar de realizarlas una tras otra en un ciclo secuencial o de cascada.

- * **KANBAN:** Metodología que permite visualizar el flujo de trabajo que puede tener un servicio/ producto o tarea, por ejemplo. Para facilitar dicha información, es necesario consignar en un tablero que lleva este nombre, ubicar las diferentes etapas que la componen (pendiente-en curso y hecho) y colocar tarjetas con información detallada de la gestión por ejecutar, responsable y fecha estimada de entrega, las cuales serán cambiadas a la columna correspondiente según se vaya avanzando o retrocediendo en el proceso. Ello permite identificar por ejemplo cargas de tareas, de responsables y avances en cada etapa, permitiendo generar planes de acción para alcanzar resultados. Para ello es necesario que los equipos se reúnan y gestionen dicho tablero según las reglas de trabajo pactadas inicialmente y tabulen dichos datos.

3. Justificación

Optimizar los tiempos y las tareas de ejecución, son cada vez más gestionadas por las organizaciones para optimizar el desempeño, por consiguiente, brindar las herramientas tecnológicas, logísticas, administrativas, operativas y técnicas para el desarrollo del trabajo son prioritarias en cada una de ellas, así mismo, el empoderar a los colaboradores en que sean creativos e innovadores en sus servicios y/o productos es la mejor decisión, ya que les permite flexibilidad, destreza, proyección, motivación, satisfacción y desarrollo como tal en la ejecución de su trabajo.

La creatividad por su parte, responde a esta necesidad de gestión al brindar un gran aporte en la creación de nuevas ideas para establecer procedimientos flexibles, con mayor capacidad de análisis y planes de acción más concretos, logrando con ello nuevas formas de trabajar, aunque

esto implique que durante el proceso, se tenga que devolver para adquirir aprendizajes a partir de la experiencia y seguir adelante con mayor conocimiento y madurez de una idea.

Múltiples han sido las estrategias que han surgido tratando de resolver esta necesidad para la creación de nuevas ideas y sin embargo, aunque faltan más investigaciones y alternativas por desarrollar, es claro que hasta el momento las metodologías ágiles son sin duda alguna la mejor opción, dado que se adaptan a las empresas y sus procesos de forma rápida, eficaz y con mayor impacto para la transformación y mejora continua de la misma en comparación con otras.

En este orden de ideas, el departamento de Recursos Humanos es el principal responsable en conjunto con otras áreas y líderes de proceso, en crear nuevas alternativas para que tanto sus colaboradores como la organización misma pueda evolucionar hacia el cambio y la calidad, optando de esta manera por medio de la creatividad, la utilización de metodologías ágiles para alcanzar sus objetivos estratégicos. A continuación, se describe el planteamiento del problema y las hipótesis que se pueden presentar en este proyecto:

1. Planteamiento del problema

La organización del trabajo tradicional, ha conllevado que los procesos en Gestión Humana sean poco tecnificados, con datos independientes, costos elevados y con rigidez según políticas y procedimientos en lo que respecta a la creatividad. Si bien el desarrollo de ideas es una necesidad constante, la forma de trabajar en términos generales y clásicos, no han permitido llevar a otro nivel la expresión o la lluvia de ideas que serían necesarias para transformar una situación o proceso que requiera ser cambiado con este tipo de estructura y cultura organizacional.

La creatividad es justamente el punto de partida para lograr este cambio de forma tanto jerárquica como transversal en las diferentes áreas que la conforman. Las metodologías ágiles por su parte, permiten que las organizaciones, sus departamentos y en especial las personas que la componen, puedan ser partícipes del cambio que en tantas ocasiones se viene necesitando para una transformación consciente, participativa, motivacional y de empoderamiento de su rol laboral y por consiguiente, contribuyendo a una organización más competente y con mayor calidad.

El departamento de Recursos Humanos de la empresa Recursos Ágiles S.A, es consciente de la importancia de ser creativos para el alcance de objetivos, es por ello, que en la reunión mensual de calidad de junio del 2021, surgió como oportunidad de mejora plantear soluciones en el proceso de selección de personal, ya que según los indicadores de 3 años atrás, se ha mantenido la misma problemática a la hora de captar posibles candidatos durante el mes de agosto dado que es el periodo vacacional de la mayoría de los técnicos de selección , quedando solo 2 trabajadores del departamento de RR.HH como responsables de todos los procesos que son solicitados para

seleccionar, es importante hacer la aclaración que aunque en comparación con los meses no vacacionales se reciben más solicitudes de selección mensuales entre los 6 técnicos que conforman el proceso de selección, estas solicitudes continúan durante el mes de agosto ya que la empresa maneja tanto los procesos de España como de Colombia y Alemania , con más de 40 sedes para cubrir cargos en sus tres líneas de negocio ; Transporte Sanitario, Servicio Funerario y Seguros.

Por lo tanto , se acudió a la creatividad como solución temporal a esta situación, utilizando a través de las metodologías ágiles, una estrategia para cerrar la mayor parte de solicitudes de selección y disminuir los tiempos de respuesta a Negocio, ya que es frecuente que el proceso de selección se vea afectado durante el mes de agosto y genere efecto negativo en la operatividad del servicio asegurador por ejemplo, lo que ha generado insatisfacción tanto en los clientes como en los líderes de proceso que son responsables de la línea de negocio Asegurador especialmente.

Por consiguiente, se podrá aclarar si por medio de la creatividad, es posible implementar metodologías ágiles en el proceso de selección de personal, para acelerar y dar respuesta oportuna a la necesidad de negocio, en no afectar la operatividad del servicio seguros y no seguir afligiendo el servicio al cliente durante el mes de agosto, por falta de personal tanto de técnicos de selección como de candidatos seleccionados en las diferentes posiciones/ofertas que gestiona la empresa Recursos Agiles S.A.

II. Hipótesis



A continuación, se describen algunas preguntas que surgen y tratan de aclarar la hipótesis del presente proyecto:

- * ¿Puedo acceder a toda la información del proceso de selección de personal de forma sencilla y rápida?
- * ¿Es posible integrar en una plataforma toda la información del candidato para no tener datos aislados en lo que se refiere al proceso de selección?
- * ¿Existe la posibilidad de hacer seguimiento a los estados y avances del proceso de selección?
- * ¿Puedo hacer seguimiento y control de los diferentes filtros de selección que llevan otros compañeros en el proceso?
- * ¿Cómo puede ser más eficaz el procedimiento de comunicación interna en el proceso de selección?
- * ¿Se puede ir notificando a negocio el estado del proceso de selección?
- * ¿La creatividad en el proceso de selección de personal es efectivo o no?

- * ¿Es posible mejorar la organización del trabajo por medio de metodologías ágiles?
- * ¿Cuál es el impacto de la estrategia en el proceso de selección de personal durante el mes de agosto de 2021, en comparación con el mismo mes durante los últimos 3 años?
- * ¿El proceso de selección de personal es afectado predominantemente por la carencia de técnicos de recursos humanos de la organización, o por falta de candidatos durante el periodo vacacional?

4. Supuestos del diseño

El proyecto pretende identificar la importancia de la creatividad en el proceso de selección de personal, al implementar metodologías ágiles durante el mes de agosto de 2021, para así reducir tiempos de espera de candidatos seleccionados para ocupar cargos del servicio asegurador y aumentar la satisfacción de los clientes de la empresa Recursos Ágiles S.A durante el periodo vacacional.

Para ello, se potencializarán las funcionalidades de las plataformas tecnológicas que ya vienen utilizando los técnicos de selección de personal del departamento de RR. HH, como Microsoft Teams; plataforma unificada de comunicación y colaboración que combina chat persistente en el lugar de trabajo, reuniones de video, almacenamiento de archivos e integración de aplicaciones y TRELLO; aplicativo que permite gestionar, supervisar y compartir las tareas de principio a fin. Herramientas telemáticas que facilitan el proceso de selección de personal y evitan traumatismos y barreras en los mismos, dado que hay ya un acondicionamiento sobre su uso desde hace varios años atrás hasta la actualidad.

Así mismo, se incluirán metodologías ágiles en el proceso de selección para responder a la necesidad de negocio durante el periodo vacacional. Las metodologías a implementar serán SCRUM y KANBAN. Es importante aclarar en el presente proyecto, que se utilizará de cada una solo lo necesario para dar solución a las necesidades de la empresa Recursos Ágiles S.A, ya que cada una lleva un tiempo determinado y esfuerzo necesario para alcanzar los resultados esperados. La decisión de solo extraer algunos elementos de cada una, fue por revisión bibliográfica que se realizó con antelación de cada una de ellas, de igual manera, del análisis profundo de las necesidades de la organización para identificar la mejor estrategia que dé respuesta rápida y eficaz a la situación problema de selección.

5. Método

5.1. Objetivo general y Objetivos específicos de la intervención

Objetivo general

- * Mejorar el proceso de selección de personal durante el periodo vacacional a través de la creatividad, mediante las metodologías ágiles en la empresa Recursos Ágiles S.A

Objetivos específicos

- * Establecer el impacto de la creatividad en el proceso de selección de personal
- * Identificar si la estrategia de implementar metodologías ágiles en el proceso de selección de personal es acertada o no
- * Hacer análisis comparativo entre los indicadores de selección de los meses de agosto de los últimos 3 años con el actual
- * Caracterizar si en el proceso de selección, la ausencia de técnicos de selección de personal es más relevante que no tener los candidatos suficientes para cubrir las vacantes y viceversa.
- * Evidenciar si el presente proyecto puede estandarizarse en la organización para mejorar el proceso de selección de personal

5.2. Contenidos de la intervención

Para que el proceso de selección de personal pueda ser mejorado a través de la creatividad, en uno de los meses más difíciles para alcanzar los objetivos marcados al tratarse del periodo vacacional tanto de la mayoría de los técnicos de selección de la empresa como de los mismos candidatos, se procedió a generar nuevas ideas en el proceso para identificar si es posible llevar a cabo una estrategia que intervenga en esta situación. La mejor alternativa fue potencializar tanto las plataformas telemáticas ya manejadas como introducir al proceso mejores alternativas en la organización del trabajo como las metodologías ágiles por ejemplo.

En este orden de ideas, las metodologías que fueron aplicadas en el proyecto fueron Scrum y Kanban. Las etapas que se consideraron para diseñar el proyecto y garantizar una efectiva intervención fueron las siguientes:

- a. Conocer e indagar sobre las estrategias y los resultados que lleva la empresa frente a sus procesos y colaboradores en gestión del cambio.
- b. Identificar cuáles son las metodologías ágiles que se utilizan con mayor frecuencia y que generan mayor impacto en el departamento de Recursos Humanos, específicamente, en el proceso de selección de personal.

3. Diseñar la estrategia en la cual se contemplen tanto los resultados que se quieren alcanzar, como los posibles problemas durante la ejecución del proyecto.
4. Generar una campaña de expectativa frente a los cambios que se encuentran próximos a realizar durante el mes vacacional en el departamento de RR.HH.
5. Socializar y formar a los compañeros de selección de personal en el proyecto a realizar previo al mes de agosto de 2021.
6. Identificar fortalezas y áreas de desarrollo en cada técnico de selección frente a la estrategia a utilizar.
7. Evaluar el impacto del proyecto al finalizar el mes de agosto de 2021.
8. Analizar los resultados del proyecto durante el mes de agosto de 2021 en comparación con los mismos meses de los últimos 3 años.

5.3. Temporización

El proyecto fue diseñado del 16 al 31 de julio e implementado durante todo el mes de agosto de 2021 en el proceso de selección de personal, del departamento de Recursos Humanos de la empresa Recursos Ágiles. S.A.

5.4. Distribución y descripción de la intervención en sesiones concretas

En coherencia con el literal 5.2 del presente documento, a continuación se detallarán las sesiones de las 8 etapas que componen en proyecto.

a. El 16 de julio se realizó la reunión de selección diaria por MICROSOFT TEAMS con todo el equipo selección de personal - compuesto por 7 colaboradores incluyendo la alumna que solo apoya durante verano y no cuenta como técnica de selección , pero durante el resto del año son 6 técnicos - , uno de los objetivos fue conocer e indagar sobre las estrategias y los resultados que lleva la empresa frente a sus procesos y colaboradores en gestión del cambio, específicamente, se quería saber que pensaban ante la posibilidad de realizar un cambio en el proceso mediante la creatividad a través de implementación de metodologías ágiles solo en el proceso de selección para acelerar el mismo durante el mes de agosto- en este punto es importante hacer la aclaración que si bien la empresa ha implementado metodologías ágiles, no lo ha ejecutado en el proceso de selección- .Si bien las respuestas fueron positivas, también se propuso mejorar la utilización de la aplicación de TRELLO para el proceso, el cual también obtuvo resultados satisfactorios.

- b.** Durante la reunión, también se indagó con los compañeros de selección, cuáles eran las metodologías ágiles que les resultaban de mayor agrado y adaptación, paralelamente, se realizó entrevista al manager de Recursos Humanos para obtener dicha información.
- c.** Por lo anterior se diseña el proyecto, el cual pretende por medio de la creatividad, implementar metodologías ágiles como KANBAN y SCRUM en el proceso de selección de personal, para identificar tanto su impacto durante el mes de agosto de 2021 como los posibles problemas que se puedan presentar.
- d.** Se realizó una campaña de expectativas frente a los cambios que se encuentran próximos a realizar durante el mes vacacional en el departamento de RR.HH.
- e.** Socializar y formar a los compañeros de selección de personal en el proyecto a realizar previo al mes de agosto de 2021, teniendo como facilitadores del proyecto que ya se habían implementado estas metodologías, pero en diferentes procesos que no son selección.
- f.** Identificar fortalezas y áreas de desarrollo en cada técnico de selección frente a la estrategia a utilizar.
- g.** Por medio de la revisión de indicadores de este mes durante los últimos tres años, será posible identificar su impacto.
- h.** Finalmente, el análisis del punto anterior con el mes actual, arrojan resultados significativos al hacer el respectivo comparativo con el proyecto implementado.

5.5. Evaluación de la intervención

Con respecto a la evaluación, se tomará un indicador que tiene el departamento de RR. HH y que aplica para el presente proyecto, el cual será el Indicador de Impacto, al tratarse de identificar el número de procesos atendidos y cerrados por el número de técnicos de selección de personal – que corresponde a dos técnicos durante todo el mes de agosto- y el respectivo cotejo con los resultados del mes de agosto en comparación con el mismo mes en los últimos 3 años, donde no estaba implementado el proyecto y con los mismos dos técnicos de selección.

6. Resultados

- a.** En la reunión del 16 de julio, el 100% del personal que corresponde al proceso de selección (6 colaboradores), manifestaron estar de acuerdo en participar de cambios que favorezcan la selección, los demás procesos y en general toda la organización, de igual manera, manifestaron que son bien recibidos siempre y cuando se les comunique con anticipación, se dé formación y se

brinden las herramientas necesarias para su ejecución. Con respeto a la aplicación de Trello, se explicaron las funcionalidades que se pueden desarrollar para organizar mejor el proceso como colocar etiquetas con los nombres de los responsables, fechas de incorporación y lo más importante, distribuir su estado como **Proceso**; nuevas solicitudes para hacer selección, **Gestión de CV y entrevistas**; etapa en que realiza criba, llamadas telefónicas y primera entrevista al candidato, **Entrevistas de negocio**; selección de los mejores candidatos para hacer la siguiente entrevista con el cliente que solicitó el proceso , **Gestión documental**; una vez se selecciona al mejor candidato en conjunto con el cliente, se le solicita la documentación para contratación y por último **Desarrollo de contrato** ; solicitud a Relaciones Laborales RR.LL para terminar así el proceso de selección de personal. Por último y para cerrar el proceso de selección **Proceso finalizado**. Ver anexo 1.

b. Según lo expresado por el 100% de los compañeros de selección en dicha reunión, las metodologías ágiles que les resultaban de mayor agrado y adaptación son Kanban y Scrum, ya que el departamento de Recursos Humanos lleva 2 años tratando de involucrar estas metodologías en la organización del trabajo, esta misma información, fue validada con el manager de Recursos Humanos.

c. Es importante hacer la aclaración que los técnicos de selección con los que cuenta el departamento son seis en el transcurso del año, excepto para el mes de agosto por la programación de vacaciones, dado que solo dos trabajan durante este mes, por lo tanto, una vez se reintegran el 01 de septiembre los demás compañeros, salen a vacaciones los 2 colaboradores que estuvieron en agosto durante todo el mes de septiembre. Esta situación se viene presentando durante los últimos 3 años en la organización.

Así mismo, es importante hacer la explicación que todos los colaboradores están de acuerdo con esta situación, ya que justamente las dos personas que quedan en agosto, les conviene tener su periodo vacacional en septiembre para viajar al extranjero, no tienen hijos y no se han quejado de esta condición, indicando que la organización se ajusta a las necesidades de su equipo de selección. Por ello se realizó una reunión solo con las dos personas que están durante este periodo, quienes manifestaron que el mayor problema para sacar los procesos adelante, no radica solo en la ausencia de personal de selección, sino también en los problemas de comunicación y organización al saber cómo van los procesos, ya que les toca iniciar y retomar sin el suficiente orden , lo que genera reprocesos, así mismo, y en vista que ya están acostumbrados, reconocen que cada año es más complicado y no se ha realizado un plan de acción.

Ante ello, se realizan tarjetas en cartulina, con las tareas por realizar y el responsable de cada una de ellas, de acuerdo a las categorías ya facilitadas por TRELLO (Gestión de CV y entrevistas; Entrevistas de negocio; Gestión documental; Desarrollo de contrato y Proceso finalizado como se muestra en la siguiente foto.



Ilustración 2: Tablero Kanban Recursos Ágiles S.A

Posteriormente, se plasmó en otro tablero el Scram, con tarjetas y responsables, solo que con una mirada más global teniendo en cuenta no solo los procesos de selección de personal, sino los del área para brindar mayor organización y priorización en el trabajo según tareas por ejecutar.

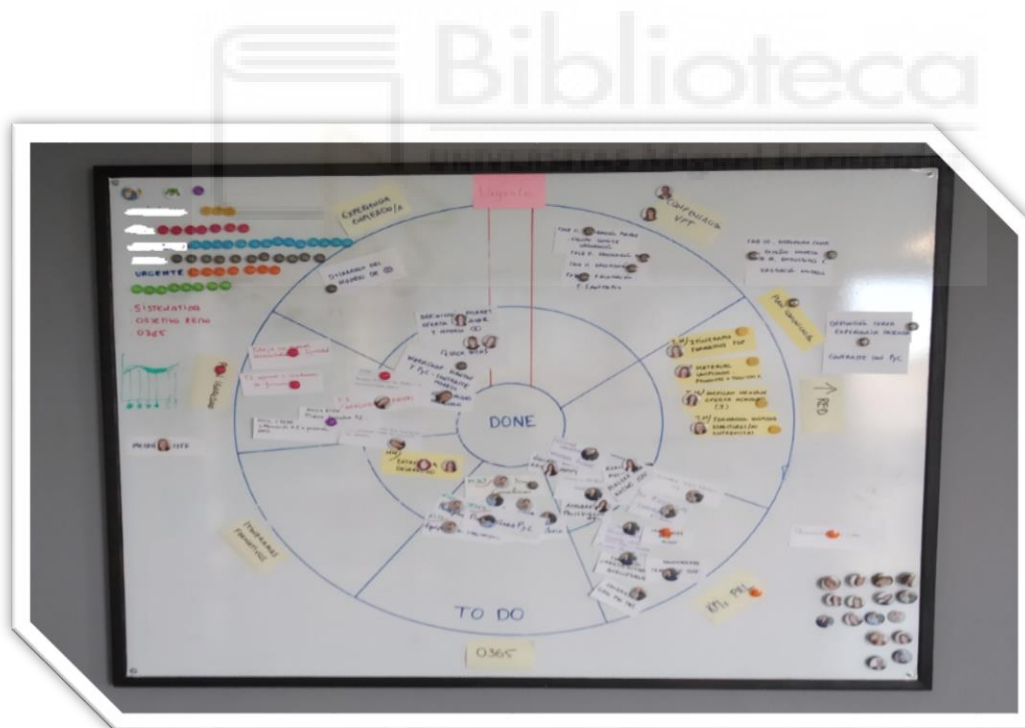


Ilustración 3: Tablero Scrum Recursos Ágiles S.A

Para ello, se propone un tablero en donde visualmente se consignan el estado de los procesos de selección de forma circular, para así hacer un empalme de información sobre los responsables, estado y cuáles son las tareas pendientes por ejecutar según cuadrantes y prioridad.

d. Se realizó una e-card como campaña de expectativa interna frente a los cambios que se encontraban próximos a realizar durante el mes vacacional solo para el departamento de Recursos

Humanos, la cual no es posible de anexar por confidencialidad de documentación de Recursos Ágiles S.A.

e. Posteriormente, se socializo y formo a los compañeros de selección de personal en el proyecto a realizar previo al mes de agosto de 2021, en especial, a los dos que quedarán durante el periodo vacacional, teniendo como facilitadores del proyecto que ya se habían implementado estas metodologías, pero en diferentes procesos que no son selección.

f. En compañía del manager de RR. HH, se realizó una hoja de Excel con las fortalezas y áreas de desarrollo en cada técnico de selección frente a la estrategia a utilizar, en donde la fácil adaptación y la capacidad de aprendizaje fueron la constante en todos ellos, como áreas de desarrollo ser creativos y utilizar los conocimientos y los recursos ya brindados por la empresa para ejecutarlos en los procesos que lo requieren, siendo en este caso el proceso de selección.

g. Se tomaron los datos estadísticos de los años 2018 al 2020 del proceso de selección, que corresponden solo al mes de agosto como se muestra en la siguiente gráfica:

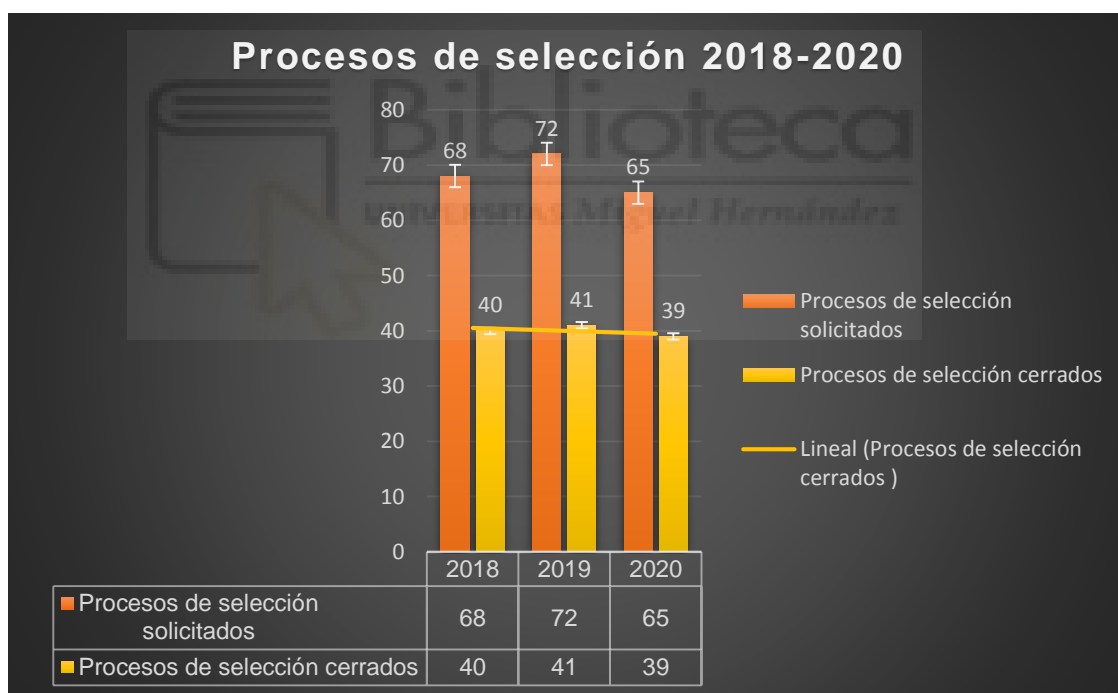


Ilustración 4: Procesos de selección 2018-2020. Fuente: creación propia

Según la tendencia, en los últimos tres años es **lineal** en lo que respecta a los procesos que son cerrados, es decir, aquellos que son entregados a Relaciones Laborales para su contratación. El promedio de procesos cerrados por año es de 40 durante el mes de agosto entre los dos técnicos de selección, sin embargo, cuando se hace promedio de los procesos solicitados que son 68 por ejemplo para el año 2018, deja un margen de error de 28 procesos que no son cerrados durante este mes. Constante que se repite para el año 2019 y 2020.

h. Haciendo el análisis comparativo del punto anterior con el mes de agosto del 2021 (datos actualizados hasta el 31 de agosto de 2021), arrojan como resultado cambios la línea de tendencia ya que es **ascendente**, lo que representa que el proyecto tuvo un impacto positivo al incrementar los casos cerrados en el proceso de selección, ya que ingresaron 70 nuevos procesos y se finalizaron 71, indicando de esta manera que se lograron el 98.59% de las solicitudes durante este mes con los mismos dos técnicos de selección. Lo anterior, indica que, según los indicadores de impacto, la estrategia fue 98.59% efectiva.

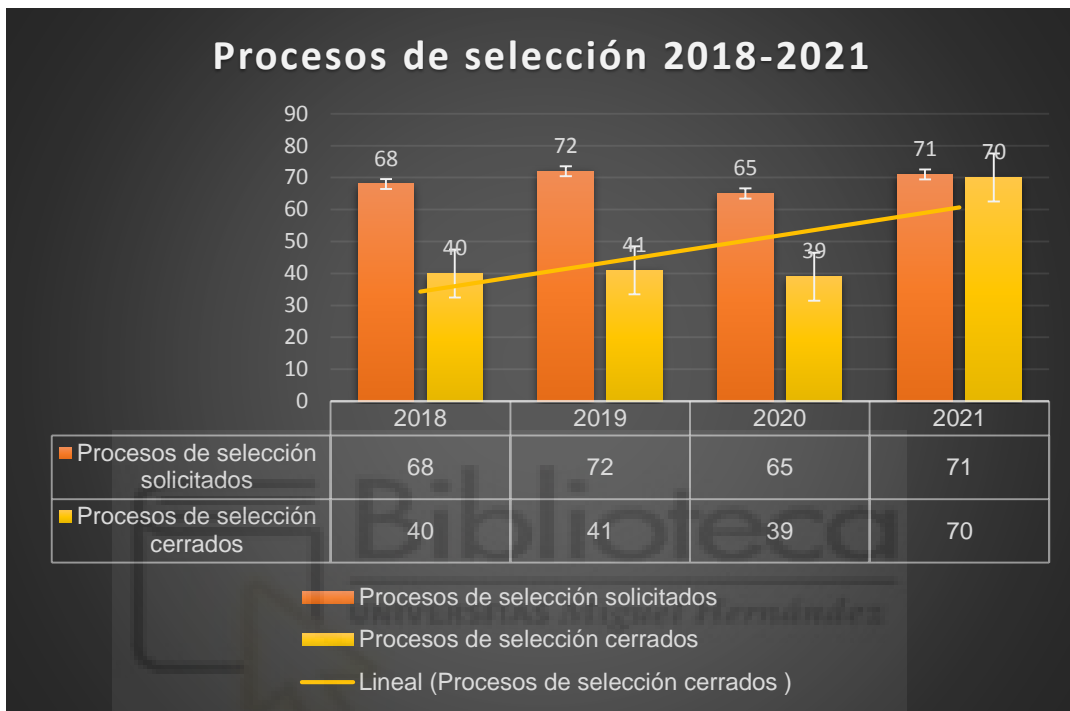


Ilustración 5: Procesos de selección 2018-2021. Fuente: creación propia

7. Discusión y conclusiones

La creatividad es un pilar fundamental que debe caracterizar tanto a los colaboradores como a los procesos que forman la organización, dado que permite una evolución constante en la forma de pensar y organizar el trabajo de una forma más efectiva, ajustándose a los cambios que se producen en las empresas de la actualidad y en la búsqueda de satisfacer las necesidades de los clientes, los cuales requieren necesidades y atención cada vez más exigentes.

Lo anterior, aplica para la empresa Recursos Ágiles S.A, en donde se dió relevancia a la creatividad, como medio para responder a un cambio necesario que se requería específicamente en su departamento de Recursos Humanos, concretamente, en su proceso de selección de personal , en donde la búsqueda de candidatos durante el periodo de vacaciones (agosto) no fue significativa al tener una bolsa de candidatos sólida , sino ,que fue representativo la falta de organización y de comunicación sobre el estado de los procesos de los compañeros que salían a vacaciones lo que

marcó la diferencia en este proyecto. Situación interna que estaba afectando los tiempos de respuesta a Negocio, generando afectación de indicadores en este proceso durante esta época de receso laboral de la mayoría de los técnicos de selección de personal, dejando a los dos responsables de selección sin la información actualizada sobre el estado de los procesos.

En vista que dicha situación se repetía año tras año en los últimos 3, se procedió por medio de la creatividad y por ella a las metodologías ágiles , a generar nuevas ideas para dar una solución rápida, clara y fácil para mejorar la organización del trabajo de forma visual, y que se pudiera llevar un control de forma telemática para hacer seguimiento y crear alertas sobre su evolución, permitiendo con ello informar a Negocio como están los procesos de selección y así romper con la barrera de comunicación que se estaba también presentando, al no contar con dicha información el técnico de selección .

Según las estadísticas arrojadas durante los años 2018 al 2020 del proceso de selección, que corresponden solo al mes de agosto según la tendencia es **lineal** en lo que concierne a los procesos que son cerrados. El promedio de procesos cerrados por año es de 40 durante el mes de agosto, sin embargo, cuando se hace promedio de los procesos solicitados que son 68 por ejemplo para el año 2018 entre ambos técnicos, deja un margen de error de 28 procesos que no son cerrados durante este mes. Constante que se repite año tras año. Esta información, daba por hecho que por la carencia de técnicos de selección durante este mes no se cerraban los procesos, sin embargo, es de anotar que los datos son los resultados del mismo mes y con los dos técnicos de selección durante los últimos tres años. Otra información relevante, es que el promedio de solicitudes de selección del mes de agosto, es menor en comparación con las tendencias del resto del año y con el equipo completo de selección, considerando que cada técnico resuelve en promedio 30 solicitudes de selección mensuales (entre bajas por IT, excedencias, novaciones, ofertas internas etc.) entre todas las líneas de negocio como funeraria, transporte sanitario y seguros tanto de España, Colombia y Alemania.

Haciendo el análisis comparativo de los resultados anteriores con el presente proyecto implementado en el mes de agosto del 2021, arrojan como resultado cambios en la línea de tendencia ya que es **ascendente**, lo que representa que el proyecto tuvo un impacto positivo al incrementar los casos cerrados en el proceso de selección, ya que ingresaron 70 nuevos procesos y se finalizaron 71, indicando de esta manera que se lograron el 98.59% de las solicitudes durante este mes con los mismos dos técnicos de selección. Lo anterior, indica que, según los indicadores de impacto, la estrategia fue 98.59% efectiva y se puede replicar en futuros años.

Utilizar la creatividad por medio de las metodologías como SCRUM y KANBAN, permitió agilizar el proceso de selección en un periodo crítico, al aportar en la organización de tareas de forma visual y hacer cada vez más rápida la tecnificación de datos y análisis de los mismos.

Fue posible acceder a toda la información del proceso de selección de personal de forma sencilla y rápida, utilizando TRELLO para facilitar el seguimiento, estado y avance de todos los procesos de selección de personal en las diferentes líneas de negocio como Transporte Sanitario, Funeraria y Seguros. De igual manera, el uso más frecuente Microsoft Teams, mejoró la comunicación con negocio.

Para finalizar, es importante que la organización analice la posibilidad de delegar el proceso de selección de acuerdo al país por ejemplo en que opera, ya que toda la responsabilidad recae sobre el departamento de selección de la sede principal en España, así mismo, estudiar a profundidad los índices de absentismo y rotación, para generar los respectivos planes de acción.

8. Referencias bibliográficas

Beck, K. (1999). Extreme Programming Explained.

Guilera, L. (2011). Anatomía de la creatividad. Recuperado de <https://issuu.com/rosalythr/docs/anatomia-de-la-creatividad>.

Kniberg , H. & Skarin, M. (2010) . Kanban y Scrum - Obteniendo lo Mejor de Ambos.

Manifiesto for Agile Software Development. Recuperado de <https://agilemanifesto.org/>

Palacio, M. (2020). Scrum Master. Recuperado de https://scrummanager.net/files/scrum_master.pdf

Rajadell, M. (2019). Creatividad, Emprendimiento y Mejora Continua.

Runco, M. & Sakamoto, S. (1999). Experimentals studies of creativity. En R.J. Sternberg (Ed.), Handbook of Creativity. New York: Cambridge University Press.

IEBS Blog . *Las metodologías ágiles más utilizadas y sus ventajas dentro de la empresa.* Recuperado de : <https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>

ANEXOS

Anexo a: Reunión 16 de Julio de 2021