



Gestión de proyectos ágiles. Mejores prácticas para el éxito empresarial

Agile project management. Best practices for business success

David Max Olivares Alvares

direccion@cidecuador.org

<https://orcid.org/0000-0002-6281-7951>

**Centro de Investigación y Desarrollo
Guayaquil - Ecuador**

Artículo recibido 23 de abril de 2022 / Arbitrado 09 de mayo de 2022 / Aceptado 28 de julio de 2022 /
Publicado 01 de septiembre de 2022

RESUMEN

Una de las problemáticas que centra la atención de la comunidad científica por los investigadores de la Gestión de Proyectos en los últimos tiempos es la gestión de proyectos ágiles en el mundo empresarial. A esto se le suma el hecho de que muchos proyectos que son desarrollados considerando estructuras organizacionales complejas, los mejores recursos, tiempo, costos y el mejor equipo de trabajo no pueden ser exitosos mientras que otros proyectos desarrollados bajo estructuras muy inferiores y con menos recursos si lo son y viceversa. Por las particularidades la investigación corresponde a un diseño no experimental, de corte transversal, exploratorio y descriptivo. Para explicar el problema de estudio, se acudió a la investigación bibliográfica y de campo, se utilizó métodos teóricos, empíricos y estadísticos. En el resultado propuesto destaca la permanente actualización sobre la gestión de proyectos ágiles como parte de las mejores prácticas para el éxito empresarial.

Palabras clave:

Estructuras organizacionales; empresa; éxito empresarial; gestión de proyectos; gestión de proyectos ágiles.

ABSTRACT

One of the problems that has been the focus of attention of the scientific community by Project Management researchers in recent times is the management of agile projects in the business world. Added to this is the fact that many projects that are developed considering complex organizational structures, the best resources, time, costs and the best work team cannot be successful while other projects developed under much inferior structures and with fewer resources are and vice versa. Due to the particularities, the research corresponds to a non-experimental, cross-sectional, exploratory and descriptive design. To explain the problem of study, bibliographic and field research was used, theoretical, empirical and statistical methods were used. The proposed result highlights the permanent update on the management of agile projects as part of the best practices for business success.

Keywords:

Organizational structures; company; business success; project management; agile project management.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas u organizaciones están sujetas a grandes cambios para lo cual es necesario adoptar una gestión del talento humano eficiente, integrando a las empresas a las exigencias de un mundo globalizado y a los cambios tecnológicos aplicados en los mercados internos y externos (Zayas Barreras, 2020).

La gestión de talento humano se la define como una disciplina que busca dar cumplimiento a los objetivos organizacionales, como el crecimiento, competitividad y la productividad, al igual que los objetivos individuales de cada persona, como un buen salario, mejorar su calidad de vida, entre otros. Por ende, la importancia radica en que las empresas seleccionen a su personal que cumplan los requisitos que las mismas requieran y al mismo tiempo satisfagan las expectativas que tiene el recurso humano al ingresar a trabajar en una organización (Chiavenato, 2011).

La gestión de proyectos ágiles han sido las principales áreas de desarrollo en las que los investigadores han profundizado con referencia al Éxito del proyecto en esta última década y han sido desarrollados tomando como referencia estudios previos los cuales a su entender mejoran o aportan conocimiento nuevo a los modelos ya antes establecidos (Bredillet, 2008). A esto se le suma el hecho de que muchos proyectos que son desarrollados considerando estructuras organizacionales complejas, los mejores recursos, tiempo, costos y el mejor equipo de trabajo no pueden ser exitosos mientras que otros proyectos desarrollados bajo estructuras muy inferiores y con menos recursos si lo son y viceversa. Algo realmente difícil de explicar con los modelos actuales.

El estado actual del conocimiento sobre la gestión de proyectos ágiles y su base práctica es muy amplia ya que hoy en día se tienen proyectos industriales, de investigación, técnicos, informáticos o estudios de factibilidad cómo ante-proyectos y, según el caso, en sí mismo o no, pueden ser proyectos para el desarrollo de nuevos productos, la elaboración de un plan de marketing, la construcción de un edificio, el desarrollo de una nueva vacuna, un proyecto de ley, un proyecto de innovación educativa o un proyecto docente.

La dinámica para desarrollar la gestión de proyectos ágiles comprende una serie de consideraciones en el proceso de planificar los mismos, se destacan el costo, el tiempo, el desempeño técnico y la satisfacción del cliente (Swierczek, 2010). Estos elementos, son parte del proceso gerencial involucrado en la elaboración de estrategias y planes de control que inciden en el alcance de las metas y del éxito de la organización (Ramos-Soto et al., 2020). Asimismo, existen factores de éxito involucrados en la gestión del proyecto y en la gerencia del cambio que involucran al personal o empleados de las distintas áreas funcionales o de la operación de los proyectos (Pollack y Algeo, 2016). Esta tendencia organizacional se conecta con la toma de decisiones (Sánchez, Sánchez y Escribá, 2010), y representa un factor determinante en el éxito de las organizaciones dedicadas a la implementación de proyectos ágiles.

Existe una complejidad inmersa en la gestión de los proyectos (Spalek, 2014), determinada por la articulación de las estrategias de la organización. Por lo tanto, los eventos resaltantes en la gerencia empresarial se representan por la articulación de procedimientos, factores humanos, problemas externos y las decisiones, las cuales en las primeras fases tienen mayor impacto en la práctica

organizacional relacionada con el alcance de objetivos (Alias et al., 2014; Abad, 2017). En este orden de ideas la planificación del proyecto abarcará el desarrollo de la organización, y control de los procesos junto a factores involucrados con el desempeño óptimo de las actividades que están definidas en cada una de las etapas del ciclo de vida del proyecto.

Por lo tanto, la gestión exitosa de los proyectos empresariales depende de la acertada conjugación de los procesos centrales del negocio, ubicados en el nivel estratégico (Oroujia, 2016), y de la supervisión de los factores considerados como críticos. Este escenario sienta las bases para una gestión del proyecto aplicable en cualquier tipo de organizaciones estructuradas de manera estratégica (Brown, Bocken y Balkenende, 2020), y en correspondencia con las necesidades de mejor rendimiento y maximización en la posibilidad de éxito (Osorio et al., 2014).

Hablar del éxito empresarial es hablar de los elementos diferenciadores que permiten a las empresas destacar de la vulgaridad para poder adaptarse a los contextos cambiantes en los que haya de operar en un mundo globalizado y con altas exigencias de competitividad. La prevención de riesgos laborales y la atención a las condiciones de trabajo habrían de formar parte sustancial del sistema general de gestión empresarial y como tal, integrarse plenamente al mismo y encontrar su propio nivel de excelencia, contribuyendo de la mejor manera posible a la sostenibilidad de la organización. La presente Nota Técnica pretende aportar información útil a empresas que tengan este objetivo y al mismo tiempo quieran conocer qué prácticas diferenciales las caracterizan y cómo se interrelacionan para contribuir exitosamente tanto a la "salud" de las personas como de la organización.

La sociedad actual, está obligando al individuo a prepararse a nivel tecnológico, social que le permita enfrentarse a cambios, para poder cumplir con las exigencias y expectativas que se requieren dentro de una organización empresarial. Es innegable que estos planteamientos han tenido un vertiginoso desarrollo permitiendo la gestión empresarial. Bajo este contexto se analiza el éxito empresarial desde un enfoque en las buenas prácticas de gestión de proyectos ágiles, puesto que en la actualidad las organizaciones no están dando cumplimiento a este proceso de una manera adecuada, lo que conlleva a una pérdida de competitividad, evitando que su personal este direccionado a cumplir con los objetivos institucionales.

En este orden de ideas, la investigación se plantea como objetivo central, analizar la gestión de proyectos ágiles como parte de las mejores prácticas para el éxito empresarial. Para ello, se realiza un análisis documental de contenido, lo cual implicó el uso de fuentes secundarias de información, que se ha traducido en una profusa exploración de artículos publicados en revistas indexadas, que abordan los tópicos de interés.

MÉTODO

El enfoque de este estudio atendiendo a su nivel de profundidad la investigación fue un diseño no experimental de alcance descriptivo correlacional donde se han administrado varias pruebas de estimulación motivacional a una muestra de 345 trabajadores de la referida unidad objeto de estudio. Los métodos del orden teórico: analítico-sintético, inductivo-deductivo y el análisis documental se emplea en la revisión bibliográfica sobre la gestión de proyectos ágiles como parte de las mejores prácticas para el éxito empresarial, y de orden empírico: observación participante, entrevistas grupales

en su modalidad grupos de discusión.

Para este trabajo, se seleccionaron distintos métodos que nos permitieran da una explicación y deducción más certera y enfocada de la situación. En primera instancia se utilizará un método inductivo, partiendo de los datos particulares para llegar a las conclusiones generales; es decir, se partirá del impacto que ocasiona la gestión de proyectos ágiles como parte de las mejores prácticas para el éxito empresarial. Luego, se buscará descomponer cada uno de los elementos influyentes para poder estudiar los conceptos individualmente. A partir del análisis realizado, intentaremos demostrar que mantener a los empleados satisfechos hace que se enfoquen mejor en el desarrollo de su trabajo; logrando así identificar la percepción de la dificultad y definiendo el problema.

Ante lo expuesto, se optó por llevar adelante una investigación de tipo descriptiva con el objetivo primordial de identificar y describir las características fundamentales de la importancia para el beneficio de la empresa de que los empleados conozcan el proceder de la gestión de proyectos ágiles como parte de las mejores prácticas para el éxito empresarial, pudiendo obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada. Por último, nos centraremos en una investigación aplicada haciendo hincapié en determinar y aplicar soluciones a la falta de gestión de proyectos ágiles que afectan al rendimiento de las organizaciones y las mejores prácticas para el éxito empresarial. Dicha investigación está basada en los diferentes aportes teóricos recabados.

De esta forma, la estructura de esta investigación se centrará en la recolección de datos primarios utilizando el conocimiento teórico sumado a hechos reales, para que el análisis realizado se pueda aplicar en la realidad de las empresas. Es así que tendrá un carácter documental, basándose en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos, sitios online y una encuesta.

RESULTADOS

Gestión de proyectos

Para lograr el éxito empresarial las organizaciones necesitan enfocarse en una gestión de proyectos eficiente y que integre el negocio como un todo, y por este motivo es importante comprender los procesos de forma sistémica, buscar innovaciones en el mercado y lograr desarrollar equipos auto manejables, ya que son ellos que aseguran la implantación de mejores técnicas para el éxito de la organización.

La gestión de proyectos se debe utilizar de forma eficaz los recursos de la organización para que se alcancen los objetivos predeterminados, utilizando de tomas de decisiones para elegir el camino que traerá mayor beneficio a la organización. En lo que se refiere a los recursos humanos es necesario abandonar los tradicionales posicionamientos que inhiben el pensamiento creativo de los colaboradores, estimulándolos a hacer lo necesario, lo que acaba generando impactos negativos en la productividad de un equipo.

La gestión de los proyectos actúa sobre la evaluación y control de los indicadores para el dominio del tiempo, de los costos asociados a la operación, y la calidad (Keshk, Maarouf y Annany,

2018), e incluyen además la gestión de riesgos del proyecto, la cual evita muchas pérdidas económicas, físicas, ambientales, al implementar medidas y las normativas legales (Legg et al., 2015).

Esta sincronización de procesos, está relacionada con el alcance de metas y objetivos de la organización, en cualquiera de sus fases de desarrollo, así como la puesta en marcha de las operaciones industriales. Otros beneficios para la organización que desarrollan e implementan proyectos sean de inversión o del tipo social, están determinados por los escenarios donde se desarrolla un diseño de planificación estratégica, conforme a la política general de la organización de proyectos, y que a su vez permitan identificar las oportunidades y riesgos operativos en la gestión de proyectos.

En esta dirección gerencial, se incorporan los procesos de auditorías interna que permiten a la gerencia mejorar los controles internos de la organización, debido a que involucran las operaciones, los informes y el cumplimiento de las metas declaradas en otras áreas de gran importancia como las financieras y administrativas (Chang et al., 2019).

Es así como autores como Barros y Oliveira (2017), perfilan la necesidad de evaluar la situación financiera y las condiciones inciertas que pueden afectar el cumplimiento de las etapas del proyecto. En este mismo contexto, se incorpora el talento humano disponible para el aporte de conocimientos innovadores, adecuados a las nuevas realidades emergentes y los desafíos del entorno organizacional, que ha de responder a la gestión de proyectos desde la capacidad organizativa.

Por otra parte, la complementariedad del enfoque de gestión de proyectos conduce al éxito organizacional, al proporcionar una forma flexible de la mejora continua de la calidad y la producción efectiva/eficiente. Los beneficios para la organización se identifican en la estructuración de las actividades, la asignación de los recursos, y los plazos establecidos para guiar los procedimientos en el desempeño de las tareas.

Un aspecto significativo tiene que ver con el aprovechamiento de la tecnología y la adaptación al entorno externo para poder impulsar los procesos organizacionales (Boscán y Sandrea, 2020), y orienten los desempeños del talento humano para cumplir con los requisitos, los costos, los riesgos, el tiempo de ejecución, así como la relación con sus stakeholders (Santos y Varajão, 2015; Davis, 2017).

Un factor de éxito adicional en la gestión del proyecto, que se considera como beneficioso para la organización, lo representa la Sostenibilidad, propuesta por Silvius y Schipper (2014), en el esquema propositivo de la prosperidad del negocio, debido al mantenimiento de prácticas de impacto, en diferentes niveles que comprenden desde la gestión del tiempo, el presupuesto y la calidad; hasta la gestión social, ambiental y económica, así como el reconocimiento de la complejidad, al asumir todos estos escenarios en torno al cambio de mentalidad del gerente del proyecto. Así, se comprende el interés del conocimiento emergente en la gestión de proyectos, como campo aplicativo de investigación en la idea de predecir los enfoques futuros para las organizaciones. Esto afianzado en los razonamientos de Uchitpe, Uddin y Lynn (2016), quienes destacan que este campo del conocimiento gerencial, es capaz de predecir el futuro desde la aplicabilidad de la gestión de proyectos, frente a la capacidad gerencial bien equipada, lo cual indica que el aprendizaje, la capacidad y el conocimiento puede ayudar a resolver las complicaciones esperadas.

En este orden de ideas, la gestión de proyectos representa en la organización una plataforma accesible para optimizar sus operaciones dentro de los criterios de costos, tiempo y calidad, las cuales

se articulan con las experiencias productivas con soporte en la calidad, la participación del empleado en la toma de decisiones de la organización, y su compromiso empresarial, así como en conjunto conectarse a la relación con los stakeholders internos, como el personal de las distintas áreas o procesos de la organización; y los stakeholders externos, como clientes y proveedores.

Metodologías Ágiles para la gestión de proyectos empresariales

Se entiende por metodologías ágiles, el conjunto de actividades, recursos y personas, cooperando en la intención de auxiliar la producción de software. Se han desarrollado diversas metodologías para organizar el desarrollo de software. Estas metodologías se clasifican en tradicionales que refuerzan la documentación de cada paso de la construcción del software; y ágiles conocidos por ser un nuevo paradigma en el proceso de desarrollo de software (Koscianski y Soares, 2007).

El descontento con metodologías tradicionales llevó a los desarrolladores del área de software a proponer el manifiesto ágil, donde se describen nuevos enfoques de desarrollo de software para la agilidad en los procesos (Hirama, 2012). El manifiesto ágil se inicia de la siguiente forma: desarrollando y ayudando a otros a desarrollar productos tecnológicos. Se hace necesario descubrir maneras más eficientes de desarrollo, donde se debe reconocer: personas y comunicación por encima de las herramientas; Software operativo por encima de la documentación; cooperación de los usuarios antes de la negociación contractual; solución a cambios en lugar de seguir una estrategia (Fowler, 2001).

Ser ágil no es simplemente retirar la burocracia de los procesos e introducir metodologías para coordinar la ejecución del producto tecnológico: ser ágil es preservar los valores y principios definidos en el Manifiesto Ágil (Hirama, 2012, p. 47). Teniendo en cuenta lo que ya se ha mencionado, se puede notar la importancia del manifiesto y cómo repercutió hasta la actualidad, surgiendo como un cambio revolucionario al modelo tradicional (Pressman, 2011).

Los proyectos que utilizan metodologías ágiles obtienen mejores resultados que proyectos que utilizan metodologías tradicionales, y estos resultados pueden ser comparados teniendo en cuenta el cumplimiento de plazos, costos y estándares de calidad (Charrete, 2001, Apud Koscianski y Soares, 2007).

Existen diversas metodologías ágiles para el desarrollo de software, como por ejemplo: XP, Scrum y la FDD, todas son esenciales para la construcción de un proyecto de forma eficaz y eficiente. Las metodologías ágiles trabajan directamente con los procesos de desarrollo de software que poseen semejanzas con los procesos organizacionales en su forma de administrar los equipos y construir un producto con valor al cliente final.

Las empresas que hacen uso de las metodologías ágiles de gestión de proyectos, operan en la construcción de productos con valor agregado para el cliente y están preocupadas desde el punto de vista del mismo, ya que estas medidas elevan la satisfacción de los usuarios y por esos motivos la gestión se ha abierto la apertura en las organizaciones. Sólo con una visión horizontal de la organización es que se posibilita la verdadera comprensión del modo en que la empresa está operando, visión que debe encaminarse hacia la plena satisfacción del cliente (Cury, 2000).

Ante lo anterior, se entiende que hay un fuerte indicativo de interacción entre metodologías

ágiles y la gestión de proyectos inherentes a la organización, teniendo como principio la integración entre todos los elementos involucrados en el proceso para la entrega de valor para el cliente final, lo que, durante el recorrido de esta investigación pretendió probar evidentemente, demostrando la existencia de esta relación y los beneficios que provoca en la organización empresarial.

La utilización de metodologías ágiles para gestionar a las personas posibilita flexibilidad para la elección mejorada del modo de ejecución de sus actividades, ayudando para que puedan auto-gestionarse, convirtiéndose en un equipo independiente y con mejor preparación para lidiar con los problemas y soluciones creativas que afectan directamente la productividad.

Cuando se realiza la implantación de metodologías ágiles para gestionar los procesos organizacionales, éstas interfieren directamente en la comunicación entre todos los involucrados con el proyecto, lo que, junto con la autogestión de los equipos, pasa a requerir una mejora en el proceso de comunicación. Pues, partiendo de él, habrá interacciones entre el equipo de desarrollo, gestores y clientes para la construcción de un producto o servicio que más se adecue a las necesidades del consumidor. Esta adecuación del producto a las necesidades de los clientes ocurre por los feedbacks constantes aún en el desarrollo del proyecto.

Las metodologías ágiles tienen en sus objetivos principales la atención en personas pues son ellas las que producen y consume los productos o servicios, por lo que tener esas metodologías como herramientas de gestión impulsan a esos agentes para la búsqueda de la satisfacción del cliente. Su uso para la Gestión demuestra su importancia en la capacidad de extraer con eficiencia la máxima productividad de los recursos de la empresa, proporcionando un ambiente de desarrollo del producto o servicio, flexible y con objetivos que involucra desde la gestión del equipo hasta la satisfacción del cliente.

Dimensiones comunes de las mejores prácticas empresariales

El aprendizaje organizacional. Es una constante, ya que la empresa debe incorporar en los cambios aquello que ha identificado le es útil para su éxito a partir de la comparación con otras empresas de las mismas características. No hay evolución si el aprendizaje queda corto a los planes de la empresa.

Planeación estratégica. Los cambios deben reflejarse en los objetivos, misión y visión de la empresa y enlazarlos a partir de cómo se ve ésta en el largo plazo.

Los modelos de excelencia. A partir de que en diferentes países se han desarrollado con base en la investigación de las mejores prácticas empresariales y cómo las empresas los han adoptado para beneficio propio, la estandarización de tales modelos se hace imprescindible. Los modelos de excelencia pueden replicarse, pero siempre adaptarse a cada organización y sus circunstancias.

El desarrollo y la gestión a partir de las personas. El talento del personal es frecuentemente lo que permite que las organizaciones crezcan y cambien, adaptándose al entorno en su conjunto.

Liderazgo y comunicación. Estas dimensiones son tal vez las más constantes, ya que el papel que toma el líder dentro de la organización va relacionado con la comunicación que se tiene al interior de la empresa. La comunicación determina la forma en que la organización se mueve a partir de la dirección que el líder señala a la empresa.

Orientación a los clientes. La mercadotecnia relacionada con los clientes y sus necesidades es otro elemento común a las mejores prácticas empresariales. Desde la forma en que la empresa escucha y establece parámetros de medición en los mercados en donde se desenvuelve y las diferentes estrategias de mercadotecnia que aborda para mantenerse en el mercado.

Las tecnologías de información y comunicación (TIC). El uso de las TIC es un elemento fundamental para llevar a cabo tanto la gestión como la forma en que la empresa promueve o realiza el comercio. La innovación va de la mano con este elemento.

Gestión ambiental. No puede haber prácticas empresariales exitosas sin la parte de conciencia del medio ambiente. Actualmente el cuidado y preservación del medio ambiente es un tema que concierne a todos los participantes de la sociedad integrada.

La agilidad en el contexto empresarial

El impacto que está generando la evolución de la tecnología en la agenda digital de las empresas, supone la necesidad de gestionar cambios muy rápidos en los modelos productivos y de negocios. La inmediatez y la flexibilidad sumadas a la necesidad de innovar, como un motor de diferenciación competitiva, son conceptos nuevos que están poniendo en jaque a los tradicionales propios de la organización jerárquica. Modelos, orientados al control y la eficiencia, resultan lentos y demasiado rígidos para hacer frente a la dinámica del entorno actual (Fernández, 2018).

Según ADHRA (2019), la velocidad de los cambios que sufren las organizaciones trae consigo disrupciones constantes e inesperadas que no responden a un crecimiento secuencial lineal y predecible, sino que en forma frecuente y discontinua generan transformaciones significativas que rigen el mercado. Las empresas tradicionales, debido a su carácter burocrático, tienden a suprimir las incertidumbres de las influencias disruptivas y terminan siendo refractarias a los cambios, lo que representa una trampa para su innovación, y amenaza su propia subsistencia.

Bilinkis (2014), sostiene que el ritmo de cambio acelerado al que la sociedad hoy está expuesta va a acelerarse aún más. Con el avance de la inteligencia artificial y disciplinas como las neurociencias y la medicina regenerativa, los cambios serán mucho más profundos. En tal sentido, estar a la altura resultará desafiante y gran parte del éxito consistirá en entender la dinámica de los cambios para tomar las decisiones adecuadas. En este contexto, según la consultora McKinsey y Company (2018) la instalación de una mentalidad y prácticas ágiles constituye una necesaria disrupción en el ámbito de las organizaciones.

Valderrama (2019), sostiene que la agilidad en el contexto empresarial es el modo en que la compañía anticipa, apercibe y responde a los cambios al mismo ritmo del mercado. Se trata de entregar más valor al cliente de forma más rápida y eficiente, introduciendo cambios y asumiendo el reto de adaptarse a las expectativas de los clientes, las tecnologías y los nuevos escenarios competitivos globales. El enfoque de agilidad se ha extendido a los negocios desde los valores y principios del Manifiesto ágil (2001) desarrollado para la producción de software.

Una organización ágil es una red de equipos dentro de una cultura centrada en las personas, que opera en aprendizaje rápido y toma decisiones a través de ciclos guiados con el fin de cocrear valor.

McKinsey y Company (2018) sostiene que estas empresas dominan dos aspectos clave para sobrevivir al cambio: son estables y dinámicas al mismo tiempo. Establecen un propósito y una visión compartidos que ayudan a las personas a sentirse personal y emocionalmente comprometidas, y facultan a sus colaboradores para actuar, agilizando la toma de decisiones y permitiéndoles pasar a la acción sin burocracia.

DISCUSIÓN

En la revisión realizada se identificaron aspectos conceptuales que justifican la teoría referente a la gestión de proyectos ágiles como parte de las mejores prácticas para el éxito y su trascendencia en el ámbito empresarial, la cual está generando una transformación de las mismas. Estos criterios atraen resultados positivos en el presente y hacia el futuro de la gestión del proyecto en desarrollo, al superar los obstáculos, así como desafíos de equipos, recursos, ética del proyecto, método de control adecuado, eficiente comunicación, y gestión de riesgos (Nusari et al., 2018).

Algunos autores consideran que la gestión de proyectos ágiles como parte de las mejores prácticas para el éxito y su trascendencia en el ámbito empresarial, liderada por el gerente y su equipo, es un factor clave para alcanzar el éxito del proyecto desde un enfoque integral. Según (Armenia et al., 2019), las prácticas corporativas, políticas, recursos, orientación del ciclo de vida, participación de las partes interesadas, aprendizaje organizacional, son metodologías gerenciales, que destacan el creciente interés de proporcionar un impacto en las organizaciones al posicionarse de los factores clave, que pueden generar el mejoramiento interno y externo de la organización desde el punto de vista social, económico, ambiental, manteniendo la combinación óptima de tiempo, costo y desempeño de calidad, de los productos entregados en sus áreas de administrativas, ingeniería, construcción, así como la puesta en marcha de los proyectos.

En este sentido práctico, la complejidad del manejo de la gestión de proyectos ágiles centra su interés en otros factores críticos ya mencionados como los criterios de costos, calidad junto a la seguridad, y el manejo de los riesgos, los cuales pueden afectar el éxito del proyecto si no se tiene en cuenta los aspectos de la complejidad administrativa del mismo (San Cristóbal, 2017). Por lo tanto, el éxito de la gestión del proyecto es compleja por las múltiples dimensiones que intervienen en el desarrollo de las actividades planificadas, y se centra en la visión integral de la gerencia (Melendez et al., 2018).

Las investigaciones destacan finalmente que la gestión de proyectos ágiles como parte de las mejores prácticas para el éxito y su trascendencia en el ámbito empresarial, se ha convertido en una disciplina holística contextual, conductual y fundamentada en la competencia técnica, cuyas tendencias futuras son convincentes y apegadas a la estrategia organizacional (Melendez et al., 2021).

Por lo tanto, la perspectiva gerencial sigue avanzando al reconocimiento de los diferentes factores que hacen compleja la ejecución de la práctica de gestión de proyectos, y al mismo tiempo, se establecen medidas para dirigir los factores que favorecen el eficiente desarrollo, como también ejecución de proyectos generales de cualquier tamaño, sean en áreas de emprendimientos y proyectos de pequeñas y medianas empresas, que se enfocan en la sostenibilidad (Vega et al., 2020), hasta grandes empresas dedicadas a la construcción.

La gestión de proyectos ágiles, constituye un componente organizacional de decisiones importantes para cualquier campo del conocimiento en el contexto empresarial. Los resultados en la discusión del presente artículo científico, establecieron cuatro factores críticos de costo, tiempo, calidad y capacidad gerencial, que deben estar respaldados desde el proceso de la planificación, junto a la aplicación de prácticas adicionales, que permitan abordajes integrales basados en la responsabilidad social corporativa, así como en la sustentabilidad de los proyectos en áreas económicas, sociales y, ambientales.

Las mejores prácticas para el éxito empresarial destacan la importancia de entender tanto la agilidad en el contexto empresarial como las metodologías ágiles para la gestión de proyectos empresariales en el ámbito de la gestión de proyectos.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en este artículo, han revelado una notable diversidad de valoraciones y criterios sobre la gestión de proyectos ágiles como parte de las mejores prácticas para el éxito que impactan en la calidad productiva empresarial. Ella, al igual que las metodologías ágiles para la gestión de proyectos empresariales, tiene un nivel alto de jerarquía en el sistema de influencias en el ámbito de la gestión de proyectos dirigido a los recursos humanos en el contexto empresarial.

Esta investigación, aunque presenta un aporte actualizado en el área de gestión ágiles como parte de las mejores prácticas para el éxito, no abarca todas las áreas de desarrollo de proyectos de inversión y sociales, por lo que se invita a continuar en otras líneas relacionadas a la gestión individual de proyectos, desde la aplicación de metodologías mixtas, tradicionales y ágiles, así como contrastar resultados.

Finalmente, es importante destacar que los ágiles como parte de las mejores prácticas para el éxito, como parte de un sistema de regulación empresarial más general, debe ser estudiada como parte de un aprendizaje continuo basado en el fortalecimiento de las competencias de los empleados de la organización y del uso de herramientas tecnológicas de la información, las cuales están permitiendo optimizar los resultados exitosos en los proyectos.

REFERENCIAS

- Abad, L. (2017). Gestión del Talento Humano en la Empresa de Servicios Exequiales Sueño Eterno de la Ciudad De Loja. [Tesis Previa a la Obtención del Grado de Ingeniera en Administración de Empresas.] Repositorio Digital Universidad Nacional De Loja. <https://n9.cl/2wsi7>
- ADHRA. (2019). Cultura Agile y recursos humanos. Recuperado de <http://www.adrha.org.ar>
- Alias, Z., Zawawi, E. M. A., Yusof, K., y Aris, N. M. (2014). Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.041>

- Armenia, S., Dangelico, R. M., Nonino, F., y Pompei, A. (2019). Sustainable project management: A conceptualization-oriented review and a framework proposal for future studies. *Sustainability*, 11(9), 2664. <https://doi.org/10.3390/su11092664>
- Barros, A., y Oliveira, S. R.M. (2017). Benefits of using program and project portfolio management on the execution of deliberate and emerging strategies: the accountability perspective. *European Journal of Scientific Research*, 147(4), 369-377.
- Bilinkis, S. (2014). Pasaje al futuro. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana, 36(6), 876-888. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.05.003>
- Boscán, M., y Sandra, M. (2020). Cambio estructural para una gestión ecoeficiente: Sector de manufacturas plásticas zulianas en Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1617-1636. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34285>
- Brown, P., Bocken, N., y Balkenende, R. (2020). How do companies collaborate for circular oriented innovation? *Sustainability*, 12(4), 1648. <https://doi.org/10.3390/su12041648>
- Chang, Y. T., Chen, H., Cheng, R. K., y Chi, W. (2019). The impact of internal audit attributes on the effectiveness of internal control over operations and compliance. *Journal of contemporary accounting & economics*, 15(1), 1-19. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1815566918301589>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos, novena edición, 2011. México, Editorial McGrawHill, 11.
- Cury, A. (2000). Organizações e métodos: uma visão holística. São Paulo: Atlas.
- McGRAW HILL. <https://n9.cl/fm55x> Contemporary Accounting and Economics, 15(1), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2018.11.002>
- Fernández, A. M. (2018). La cuarta revolución industrial y la agenda digital de las organizaciones. *Red Eléctrica de España. Nuevos Paradigmas Organizativos*, 407, 95-104. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2019.04.012>
- Fowler, M. (2005). The New Methodology. Disponible em: <<http://www.martinfowler.com/articles/newMethodology.html>>. Acessado em 06 outubro 2016.
- Koscianski, A. y Soares, M. S. (2007). Qualidade de software.2. Ed. São Paulo: NOVATEC. 24(1), 67-80. <https://doi.org/10.3846/20294913.2015.1074129>
- Hirama, K. (2012). Engenharia de Software: Qualidade e produtividade com Tecnologia. 1. Ed. São Paulo: ELSEVIER – CAMPUS, 68, 99-107. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.12.210>
- Melendez, J. R., Pérez, I., García, R., y Piñero, P. (2018). Strategic factors in the context of project management: Management perspectives. *Revista Espacios*, 39(39), 10-26. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.029>
- Melendez, J. R., Velasquez-Rivera, J., El Salous, A., y Peñalver, A. (2021). Gestión para la Producción de biocombustibles 2G: revisión del escenario tecnológico y económico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 78-91. <https://doi.org/10.52080/rvg93.07>

- McKinsey y Company (2018). The five trademarks of agile organizations. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- Nusari, M., Falasi, M. A., Alrajawy, I., Khalifa, G. S. A., e Isaac, O. (2018). De impact of project management assets and organizational culture on employee performance. *International Journal of Management and Human Science*, 2(3), 15-26.
- Oroujia, M. (2016). Critical success factors in project management. *Journal of Project Management*, 1, 35-40. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2017.1.001>
- Osorio, P. C. F., Quelhas, O. L. G., Pérez, L., Shimoda, E., y França, S. (2014). Critical success factors in project management: An exploratory study of an energy company in Brazil. *Global Journal of Management and Business Research*, XIV(10), 38-50.
- Pressman, R. S. (2011). Engenharia de software: uma abordagem profissional. 7ª Edição. Ed: McGraw Hill. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179. <https://doi.org/10.1016/j.jiproman.2016.10.015>
- Pollack, J., y Algeo, C. (2016). Project managers' and change managers' contribution to success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 451-465. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2015-0085>
- Sánchez, L., Sánchez, E., y Escribá, A. (2010). Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (42), 75-112.
- San Cristóbal, J. R. (2017). Complexity in project management. *Procedia Computer Science*, 121, 762-766. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.098>
- San Cristóbal, J. R., Carral, L., Díaz, E., Fraguera, J. A., e Iglesias, G. (2018). Complexity and project management: A general overview. *Complexity*, 2018, 4891286. <https://doi.org/10.1155/2018/4891286>
- Santos, V., y Varajão, J. (2015). PMO as a key ingredient of public sector projects' success - position paper. *Procedia Computer Science*, 64, 1190-1199. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.546>
- Schwaber, K. y Sutherland, J. (2014). Guia do Scrum. Disponível em: <http://www.scrumguildes.org/docs/scrumguidev1/Scrum-Guide-Portuguese-BR.pdf>.
- Spalek, S. (2014). Success factors in project management. Literature review. *Proceedings of 8th International Technology, Education and Development Conference INTED*, 4828-4835. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2439.9127>
- Valderrama, B. (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles. *Revista Científica Internacional*, 5, 1. Universidad Tecnológica Intercontinental. Asunción, Paraguay. 100, 1095-1102. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.256>
- Vega, J. E., Bautista, M. D. C., y Martínez, M. D. C. (2020). Orientación emprendedora en la innovación

de las pequeñas y medianas empresas en México. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVI(4), 97-114. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34651>

Zayas Barreras, I. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación, 7(14). <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/208>