



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**APORTE DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS A LA AGILIDAD
EMPRESARIAL EN ENTORNOS CAMBIANTES EN UNA EMPRESA
AGROINDUSTRIAL**

Línea de investigación:

Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Psicología Organizacional y
Recursos Humanos

Autora:

Leon Torres, Karina Edith

Asesor:

Cabos Zelada, Eduardo Franco

(ORCID: 0000-0002-2684-9884)

Jurado:

Castillo Gomez, Gorqui Baldomero

Valdez Sena, Lucia Emperatriz

Aguirre Morales, Marivel Teresa

Lima - Perú

2023

Reporte de Análisis de Similitud

Archivo:

[2A LEON TORRES KARINA EDITH MAESTRÍA 2023.Docx](#)

Fecha del Análisis:

27/03/2023

Analizado por:

Astete Llerena, Johnny Tomas

Correo del analista:

jastete@unfv.edu.pe

Porcentaje:

1 %

Título:

“APORTE DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS A LA AGILIDAD EMPRESARIAL EN ENTORNOS CAMBIANTES EN UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL”.

Enlace:

<https://secure.arkund.com/old/view/155144496-198473-760084#q1bKLvayijbQMdQx1jHRMY3VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWYmtAzMDA3sTA2sjC1MDYxA9JGZqa1AA==>



DRA. MIRIAM LILIANA FLORES CORONADO
JEFA DE GRADOS Y GESTIÓN DEL EGRESADO



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

APORTE DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS A LA AGILIDAD EMPRESARIAL EN ENTORNOS CAMBIANTES EN UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL.

Línea de Investigación:

Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Psicología Organizacional y Recursos Humanos

Autora:

Leon Torres, Karina Edith

Asesor:

Cabos Zelada, Eduardo Franco
(ORCID: 0000-0002-2684-9884)

Jurado:

Castillo Gomez, Gorqui Baldomero
Valdez Sena, Lucia Emperatriz
Aguirre Morales, Marivel Teresa

Lima – Perú

2023

AGRADECIMIENTO.

A Dios, mi principal fortaleza y guía, a mi familia por su comprensión y apoyo, a mis profesores de la maestría, por su aporte en mi formación académica y a mi asesor Eduardo Cabos, por su orientación y disponibilidad hacia la mejora continua.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO.	ii
ÍNDICE	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Descripción del problema	3
1.3 Formulación del problema	6
1.4 Antecedentes	7
1.5. Justificación de la investigación	19
1.6. Limitaciones de la investigación	20
1.7. Objetivos	20
1.8. Hipótesis	21
II. MARCO TEÓRICO	23
2.1. Marco Conceptual	23
<u> </u> 2.1.1 Definición de agilidad	23
<u> </u> 2.1.2 Manifiesto ágil	25
<u> </u> 2.1.3 Modelos de agilidad	26
<u> </u> 2.1.4 Teoría Sociológica de Talcott Parsons	31
2.2 Gestión de personas	34
<u> </u> 2.2.1 Modelos de Gestión de personas (Recursos Humanos)	36
<u> </u> 2.2.2 Teoría del Capital humano	38

2.2.3	El concepto Humanocracia	39
2.3	Marco Legal	44
III.	MÉTODO	45
3.1	Tipo de investigación:	45
3.2	Población y muestra:	45
3.3.	Operacionalización de variables:	46
3.4	Instrumentos:	51
3.5	Procedimientos:	54
3.6.	Análisis de Datos:	54
IV.	RESULTADOS	56
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	64
VI.	CONCLUSIONES	65
VII.	RECOMENDACIONES	66
VIII.	REFERENCIAS	67
IX.	ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	El Impacto de la Covid-19 al Tejido Empresarial	3
Tabla 2	Priorización de las iniciativas de los líderes de Recursos Humanos.	9
Tabla 3	Dominios para la reinención	11
Tabla 4	Manifiesto Ágil	25
Tabla 5	Modelos de Agilidad Operativa	26
Tabla 6	Modelo Operativo Ágil	29
Tabla 7	Comparativo entre organizaciones Ágiles y compañías tradicionales	31
Tabla 8	La Organización del futuro: Reglas tradicionales Vs. nuevas reglas	40
Tabla 9	Definición conceptual de la variable 1.	46
Tabla 10	Definición conceptual de la variable 2	47
Tabla 11	Operacionalización de variables	48
Tabla 12	Operación de confiabilidad del instrumento gestión de HR y agilidad Gpag.	51
Tabla 13	Operación de confiabilidad del instrumento dimensión Socio Estratégico.	52
Tabla 14	Operación de confiabilidad del instrumento dimensión Agente de Cambio.	52
Tabla 15	Operación de confiabilidad del instrumento dimensión Personas.	53
Tabla 16	Frecuencia y porcentaje del nivel de aporte de la gestión de RR.HH. a la agilidad de la empresa en estudio.	56
Tabla 17	Frecuencia y porcentaje de la dimensión socio estratégico de la variable gestión de RR. HH	58
Tabla 18	Frecuencia y porcentaje de la dimensión agente de cambio de la variable gestión de Recursos Humanos.	60
Tabla 19	Frecuencia y porcentaje de la dimensión personas de la variable agilidad empresarial.	61
Tabla 20	Matriz de consistencia	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Porcentaje de encuestados del estudio por zona geográfica.	13
Figura 2	Porcentaje de empresas encuestadas	14
Figura 3	Modelo de los Múltiples Roles de RR HH	37
Figura 4	Relación entre adquisición de capacidades e ingresos.	38
Figura 5	Aporte de la gestión de RR. HH a la agilidad de la empresa Agroindustrial, Lima, 2022.	57
Figura 6	Aporte de la dimensión Socio Estratégico de la variable Gestión de RR.HH.	58
Figura 7	Aporte de la dimensión Agente de cambio de la variable Gestión de RR.HH	60
Figura 8	Aporte de la dimensión Personas de la variable Agilidad Empresarial.	62

RESUMEN

El **objetivo:** de la investigación ha sido describir el nivel de aporte de la gestión de recursos humanos, al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022 en medio de cambios por pandemia. La importancia de la agilidad empresarial se traduce en la capacidad de adaptación a las nuevas maneras de operar de los negocios y a la capacidad de reorganización y respuesta (Chao, 2020). Al respecto, Aghina et al., (2018) considera que una empresa ágil es una red de equipos en una cultura cuyo centro son las personas. **El método:** utilizado en la presente investigación es de tipo cuantitativo, de diseño no experimental, alcance descriptivo, de corte transversal. **Los resultados:** Se obtuvieron mediante una encuesta tipo Likert y como instrumento, la escala de gestión de personas y agilidad (GPAG) de Leon. Ésta escala armoniza el modelo de los Múltiples Roles de Dave Ulrich y el Modelo Ágil de McKinsey, permitiendo identificar el nivel de aporte de la gestión de personas a la agilidad de la empresa agroindustrial. Los factores que se encuentran asociados al aporte de agilidad procedentes de la gestión de personas son, los roles de socio estratégico, agente de cambio y la gestión de personas bajo el modelo operativo ágil. Los resultados obtenidos **concluyen:** Que existe un nivel medio de aporte, lo óptimo es contar con un nivel alto, incrementando la posibilidad de sobrevivencia en el mercado en un entorno turbulento como el generado por la crisis sanitaria.

Palabras clave: agilidad, empresa, pandemia, gestión de personas.

ABSTRACT

The aim of the research is to describe the level of contribution of human resource management practices to the process of adopting agility in the agro-industrial company on Lima, 2022 in an environment of changes due to a pandemic. The importance of business agility translates into the ability to adapt to new ways of operating business and the ability to reorganize and respond (Chao, 2020). In this regard, Aghina et al., (2018) consider that an agile company is a network of teams in a culture whose center is people. The methodology used in this research is quantitative, non-experimental, descriptive – cross section design.

The results were obtained through a Likert - type survey and as an instrument, the people management and agility scale (GPAG) of León. This scale harmonizes Dave Ulrich's model Multiple Roles and McKinsey's model agile operating, allowing to identify the level of contribution of people management to the agility of the agro-industrial company. The factors that are associated with the contribution of agility from people management are the roles of strategic partner, change agent and people management under the agile operating model.

The results obtained conclude that is a medium level of contribution, the optimum is to have a high level, increasing the possibility of survival in the market in a turbulent environment such as the one generated by the health crisis.

Key words: agility, business, pandemic, people management.

I. INTRODUCCIÓN

Considerando los cambios del entorno debido al impacto del SARS-CoV-2 a las empresas, creando una urgente necesidad en la adaptación a los cambios, la necesidad de redefinir los procesos de trabajo sin lugar a reuniones previas para la aprobación como habitualmente se hacía, la migración hacia el trabajo remoto de algunas áreas, cambios en los procesos internos como el de ventas y externos como el de compras, reacción ante los cambios en el comportamiento de los clientes y las formas de relacionamiento con la empresa (Agroindustrial, 2022).

En éste escenario, la empresa agroindustrial en estudio, modificó su objetivo estratégico, siendo prioridad la adaptación a los cambios con la finalidad de lograr supervivencia en el mercado (Agroindustrial, 2022)

En este contexto, el área de recursos humanos de la empresa en estudio tuvo 2 etapas que marcó su accionar. La primera etapa se sitúa antes de la pandemia. En ésta etapa el área en estudio operó en un escenario tradicional, con un comportamiento habitual, no había iniciativa ni necesidad latente de migración a una forma distinta de operar, cumplía con los procesos tradicionales, el reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño; con indicadores que no varían desde la creación del área, gestión de la compensación y evaluación del clima laboral 2 veces por año (Agroindustrial, 2022).

La segunda etapa se sitúa durante y después de la pandemia, en ésta etapa quienes conforman el área de recursos humanos se encontraron en medio de una gran incertidumbre frente al paro de actividades por un periodo de 3 meses, expresión de temor de la fuerza laboral tanto a los contagios de la Covid-19 como a perder su trabajo, después de la vacunación masiva, se retomó las actividades en un 100%, en un escenario distinto que obligó a la empresa a reducir el tiempo de trabajo de la planta de producción de los 3 turnos a 1, debido a las bajas ventas, el área de recursos humanos, tuvo la necesidad de cambiar la forma de gestionar a los trabajadores

emocionalmente impactados y con nuevas exigencias de los clientes, la pandemia reafirmó que la fuerza laboral en sus tres líneas de mando, gerencial, mandos medios y operativos es el principal activo de la organización aún en la era digital (Agroindustrial, 2022).

El desafío del presente trabajo de investigación es describir el nivel de aporte de las prácticas de la gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022 en medio de múltiples cambios acelerados por la crisis sanitaria.

1.1 Planteamiento del problema

La pandemia aceleró la llegada de cambios dejando a su paso incertidumbre a la mayoría de organizaciones caracterizadas en un mayor uso de herramientas digitales para la comunicación, para la adquisición de productos y servicios, para el trabajo desde casa, cambio en el comportamiento de los clientes y proveedores con tendencia al uso de la virtualidad para la transacción comercial, un mayor acceso al mercado global, cambiando las maneras y formas de trabajar y responder a la demanda de los clientes (Banco mundial, 2021). En éste escenario de cambios, la empresa en estudio, no ajena al impacto que ha sufrido muchas empresas a nivel mundial, tiene como objetivo principal, el lograr agilidad y adaptación a los cambios del entorno para lograr continuidad en el mercado, para ello es necesario conocer el nivel de aporte a la consecución de la agilidad de las practicas internas de los procesos de trabajo de la empresa en estudio (Agroindustrial, 2022).

Es así que el foco de atención de la presente investigación, acorde a los objetivos de la organización en estudio es conocer y describir el nivel de aporte de las prácticas de la gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022 en medio de cambios por pandemia, por considerarse un área clave debido a la cercanía a los integrantes de la empresa.

1.2 Descripción del problema

Nivel Global

Según Valikangas y Hamel (2003), en medio de la economía global, impulsada por un alto grado de desarrollo tecnológico, las nuevas estrategias se debilitan con mucha rapidez, por ello es necesario desarrollar estrategias de gestión flexibles y de rápida adaptación. Hamel (2017), menciona que los tiempos de cambio afecta de manera directa a la gestión empresarial, aconseja innovar y aprovechar las oportunidades fortaleciendo al capital humano.

Al respecto, un estudio hecho en España muestra los estados operacionales en pandemia, así cómo la manera de reacción que han tenido las empresas ante la crisis, los retos que han enfrentado los directivos y cómo han gestionado a las personas en éste nuevo escenario, la importancia de tomar en cuenta ésta investigación es debido a la similitud en cantidad de personas que conforman la organización, el 53% de empresas estudiadas tienen menos de 50 empleados (Randstad Research, 2020). La tabla 1 describe los retos a los que se enfrentan los directivos entre otros detalles.

Tabla 1

El Impacto de la Covid-19 al tejido empresarial

Las empresas ante la crisis del Covid-19	Retos a los que se enfrentan los directivos	En relación a la gestión de personas
42.8 % Mantuvo su actividad como siempre operó.	53.1 % Mantener su empresa operativa	61.6 % Ha optado por el trabajo remoto
25.5 % Paralizó su actividad sólo temporalmente.	52 % Continuar la relación con clientes y proveedores	41 % ha aplicado un ERTE (expediente de regulación temporal de empleo)

22.3 % Redujo sus actividades.	54 % evitar pérdidas financieras significativas	21 % ha enviado a parte de sus empleados de vacaciones.
--------------------------------	---	---

Nota. El reto de mayor valor porcentual de los directivos empresariales es evitar pérdidas financieras, el porcentaje de empresas que optaron por el trabajo remoto frente a la pandemia es alto. Tomado de “Impacto de la covi-19 en el tejido empresarial”, por Randstad Research (2020).

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización internacional del trabajo (OIT) CEPAL y OIT (2020) la crisis por el Covid-19 generó una masiva reducción de la tasa de empleo de 10 %, que equivaldría a 47 millones de empleos en los países de la región. Así mismo. La Cooperación Andina de Fomento, CAF (2020) estima que la Covid-19 afectó en alrededor del 60 % a empresas pyme, las cuales representan el 99.5 % del tejido empresarial en la región, la pandemia obligó a impulsar a América Latina a cerrar brechas de competitividad y productividad que se tienen en comparación a otras regiones con mayor avance, esto, por el escaso alcance de la digitalización por parte de las pequeñas y micro empresas, pymes. Antes de la pandemia, menos del 40 % de pymes desarrollaron canales de venta digital en la región, ahora es necesario optar por fortalecer la capacidad y habilidad del capital humano para adaptarse a los requerimientos actuales (CAF, 2020).

Las empresas que no son gestionadas acorde a la rapidez de los cambios, aquellas empresas que no cuentan con áreas que aporten agilidad acorde a las exigencias del mercado actual, en especial el área de gestión humana o recursos humanos, que continúan con la creencia que si las cosas funcionaron antes también funcionarán ahora, resistiéndose a impulsar desde dentro la generación de agilidad para adaptarse con mayor facilidad a los nuevos cambios corren un alto riesgo de quebrar (CAF, 2020). De acuerdo a lo mencionado, el adquirir agilidad dota

a la empresa a poder competir, al respecto, Ulrich (2000) menciona que la forma tradicional de competir por costos, tecnología, distribución, manufactura y característica de productos, es débil porque es fácilmente imitable. La agilidad ayuda a dinamizar el negocio, a cambiar el modo de pensar y actuar, abre la posibilidad de pensar, soñar y construir empresas saludables y productivas, constituidas por personas felices que logran adaptarse a los cambios, la solicitud de un feedback tempranamente predispone el aporte de agilidad a la empresa, así mismo la búsqueda de la diferenciación (Jajamovich, 2019).

La agilidad en las empresas se denota por la capacidad de proveer resultados de manera continua al cliente, en éste aspecto, recursos humanos es un área clave porque éste esfuerzo demanda la habilidad de aprendizaje continuo, cambio y reinención para la sostenibilidad de los resultados (Capriata, 2022).

Nivel local

Gonzáles (2014), menciona que aquellas empresas que tienen dificultad al momento de reinventarse y dinamizar el modelo de negocio, es poco probable que tengan un futuro en el mercado, por el hecho de los múltiples cambios por los que se atraviesa en la era digital, en éste aspecto, aquellos que no logran ver oportunidades verán sólo amenazas y enfocarse en sólo las amenazas resulta aturdidor.

(Semana económica, 2020) menciona que las empresas inteligentes son las que logran digitalizar sus procesos operativos y responden ágilmente a nuevas demandas, involucra a toda la empresa en los planes para afrontar los retos que la nueva normalidad trae consigo; la digitalización de las empresas y sus procesos, es una gran ventaja competitiva y se traduce en rentabilidad. Al respecto, (Pomares, 2015) hace un comparativo entre ésta era y la anterior, con respecto a la gestión de recursos humanos, menciona que en ésta era es notorio que la digitalización incrementa los cambios en los roles del área de recursos humanos los cuales han

cobrado mayor relevancia en comparación a la era anterior, esto debido a que las empresas de éste siglo XXI cuentan con trabajadores conectados a redes sociales, y la interconexión los empodera para hacer escuchar su voz, en éste contexto el área de recursos humanos tiene la oportunidad de fomentar conversaciones útiles y construir redes de equipos, fortaleciendo la marca empleadora y aportando agilidad al negocio.

(O'Hara, 2023) menciona que más del 90% de empresas considera que la transformación digital es la solución para lograr adaptación y agilidad, sin embargo, apenas el 13% de empresas han logrado avances en éste aspecto, principalmente debido a la carencia en la construcción de estrategias para la transformación y ejecutores capaces, así mismo debido a la fuerte resistencia al cambio de parte de los trabajadores y por la falta de presupuesto por la carencia del incremento de ingresos en las empresas. De lo mencionado se concluye que la digitalización, la agilidad y la adaptación son conceptos de la realidad actual, disponible a ser aprovechada no ajena a la toma de decisiones del área de recursos humanos y a los procesos de comunicación y en la toma de la información para analizarla y aprovecharla, el equipo de recursos humanos unifica los esfuerzos para aportar al crecimiento de la empresa en su conjunto, actualmente estos cambios no son opcionales, por la coyuntura del entorno.

1.3 Formulación del problema

Problema General

¿Cuál es el nivel de aporte de la gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022 en medio de cambios por pandemia?

Problemas específicos

¿Cuál es el nivel de aporte de la dimensión socio estratégico de la variable gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022?

¿Cuál es el nivel de aporte de la dimensión agente de cambio de la variable gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022?

¿Cuál es el nivel de aporte de la dimensión persona de la variable agilidad empresarial al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022?

1.4 Antecedentes

Estudios Internacionales.

Según Ríos (2019), en su trabajo de investigación presentado para optar el título de magister en Recursos Humanos, titulado “Recursos Humanos en la era Digital Gestión del conocimiento y desarrollo de las personas en la cuarta revolución industrial”. Universidad de Buenos Aires; Argentina. El objetivo del estudio de tipo descriptivo mixto de Ríos (2019) fue revelar la contribución de la gestión de recursos humanos a la transformación de los procesos productivos mediante la tecnología 4.0 en un entorno multi-generacional. El autor al finalizar el estudio menciona que el reto del área de recursos humanos es construir una empresa que aprende.

Según Botero (2017), en su trabajo de investigación presentado para optar el título de magister en desarrollo humano organizacional, titulado “El papel de la gestión humana en la construcción de la organización ágil”. Universidad EAFIT; Medellín, Colombia, tiene el objetivo de caracterizar el aporte de la gestión humana a la construcción de agilidad, el autor

sugiere romper el estereotipo que abarca funciones básicas en materia de gestión humana y en su lugar invita a la reinversión para la construcción de una organización ágil.

Según Hernández (2017), en su trabajo de investigación presentado para optar el título de magister en desarrollo humano organizacional, titulado “Factores estratégicos que deben redefinir en su gestión los líderes de recursos humanos como socios del negocio para enfrentar los desafíos organizacionales que impone la economía digital”. Universidad EAFIT; Medellín, Colombia. El estudio no experimental de diseño transeccional descriptiva, tiene el objetivo de definir los factores de competencias, desempeño, fortalezas y debilidades de los líderes de recursos humanos, para identificar las herramientas necesarias para trabajar en medio de la economía digital. Al finalizar el trabajo la autora determina que los líderes de recursos humanos tienen serias carencias de habilidades digitales cuya principal barrera es el desaprovechamiento de las herramientas existentes.

Kulak y Li (2017), mencionan que el departamento de RR.HH. y los gerentes tienen mucho que hacer cuando la empresa está cambiando hacia la agilidad, los equipos ágiles tienden a violar varios procesos de recursos humanos, por lo que es importante saber cómo hacer coincidir las ofertas de recursos humanos con lo que es más útil para los equipos ágiles. Así mismo mencionan que algunas de las funciones de recursos humanos, especialmente la evaluación del desempeño, deben cambiar de todos modos. Al respecto, Koom, et al., (2021), detallan las iniciativas que están priorizando los líderes de recursos humanos a nivel mundial al 2021, el 27% de 268 iniciativas, dijeron que priorizarían dar respuesta con mayor agilidad. El 25% que priorizará impulsar el liderazgo, la cultura y la experiencia de los trabajadores. Un 13 % impulsaría el mapeo del talento en torno al valor y otro 13 % planea establecer e irradiar un propósito claro. En la tabla 2 se muestran los detalles de la encuesta realizada.

Tabla 2

Priorización de las iniciativas de los líderes de Recursos Humanos.

Los líderes de RR.HH. dicen priorizar iniciativas que fortalecen la agilidad e identidad						
Iniciativa seleccionada por los líderes de RR.HH. como principales prioridades						
Responder con agilidad		Mapeo del talento entorno al valor		Simplificar la organización		Otra
27	25	13	13	9	5	8
Impulsar el liderazgo, la cultura y la experiencia de los trabajadores		Establecer e irradiar propósito		Virtualizar el trabajo y sus implicaciones		
100%						

Nota. Como se observa, el resultado de la encuesta para líderes de RR. HH identifica a 3 prioridades elegidas. Tomado de “El nuevo posible, Cómo Recursos Humanos puede ayudar a construir la organización del futuro” por Komm et al., (2021). McKinsey & Co.

Asia Pacífico (2020), al respecto menciona que, al convertirse Recursos Humanos en socio comercial de la organización, adquiere el gran potencial de contribuir a la agilidad estratégica que se requiere para lograr competir de manera exitosa.

El documento informa sobre un estudio cualitativo en el que la perspectiva de altos directivos indios les lleva a poner en valor a la agilidad estratégica, identificando la necesidad de una estrecha alineación entre las estrategias comerciales y de gestión de recursos humanos, es así que los profesionales de recursos humanos adoptan el rol de socio comercial.

Según Hepner (2019) en su trabajo de investigación presentado para optar el grado académico de maestría en gestión y dirección de recursos humanos, menciona que pese a que las estrategias estén muy bien definidas, así como el análisis técnico y la planificación estén muy bien pensadas y diseñadas, listas para ponerlas en acción; es fundamental tener en cuenta las emociones de quienes integran la organización para determinar el resultado favorable o desfavorable de la gestión: los cambios internos como un nuevo proyecto o sus ajustes o externos como cambios en el entorno, impacta a la parte emotiva de quienes integran las organizaciones, debido a éste hecho, toda la configuración de los recursos humanos sufre cambios; Así mismo, el autor considera que, frente a estos cambios se requiere diseñar prácticas flexibles de fácil acceso a migrar hacia la agilidad, del mismo modo el estudio toma en consideración la sensibilidad del ser humano, identificando la parte de la auto-realización en la pirámide de Maslow, identifica que, las practicas que involucran a la agilidad organizativa es un potencial motivador de los equipos auto organizados, a pesar del ingreso a la nueva era, al avance de la tecnología y a los cambios en la actitud del consumidor quién en pleno siglo XXI es quien plantea las reglas al adquirir un producto servicio a través de su experiencia de compra (Hepner, 2019).

El estudio sobre las tendencias globales del capital humano, considera que no es recomendable hacer cambios superficiales en la empresa, sino es tiempo de redefinir su accionar, la declaración lo respalda los resultados de las encuestas donde el 86 % de los encuestados creen que deben reinventar su capacidad de aprender, el 84 % dice que necesitan repensar su experiencia laboral para mejorar la productividad, el 80% cree que necesita desarrollar líderes de manera diferente (Deloitte, 2019). En la figura 1 se puede apreciar el porcentaje de encuestados a nivel global.

El estudio también considera a los problemas sociales, económicos y políticos a nivel mundial, los cuales desafían constantemente la estrategia comercial enfrentando a las empresas

a la inteligencia artificial, tecnologías cognitivas y automatización, en este escenario, el estudio presenta el informe donde presenta 3 dominios para la reinención (Deloitte, 2019), los cuales se han clasificado en 3 grupos.

El detalle de dichos dominios y grupos, se desarrollan en la tabla 3.

Tabla 3

Dominios para la reinención

	Actualizar	Reorganizar	Recodificar
El futuro de la fuerza laboral	- Liderazgo	- Fuerza laboral alternativa	- Súper trabajos
El futuro de la organización	- Experiencia humana - Equipos - Recompensa		
El futuro de Recursos Humanos		- Acceso al talento - RR. HH. en la nube	- Movilidad del talento - Aprendizaje

Nota. Tomado del informe “Tendencias globales del capital humano”, (pág. 09), Deloitte, 2019

1. El futuro de la fuerza laboral:

Fuerza Laboral Alternativa.

Las empresas al optar por dirigirse más allá de la administración y contratación; optimizan y aprovechan la fuerza laboral de modo satisfactorio.

De Trabajos Tradicionales a Súper Trabajos.

La empresa al rediseñar los trabajos, permite encontrar la dimensión humana, creando una interesante y satisfactoria combinación entre trabajo tradicional y tecnológico.

Liderazgo del siglo XXI.

En un entorno en el que se combina prácticas tradicionales y prácticas nuevas como los guiados por la mentalidad ágil; Es opción de los líderes matizar el enfoque, para perseguir y lograr los objetivos comerciales de la empresa.

2. El Futuro de la Organización.

Experiencia humana

Los empleadores, al ampliar la experiencia de los empleados en la compañía, pasan a abordar la experiencia humana, esto quiere decir; El conocimiento de las aspiraciones de los trabajadores permite conectarlos al trabajo e incluso crear compromiso y crecimiento mutuo.

Equipos

El desempeño es una práctica en equipo, en éste aspecto, la tecnología se ha convertido en un facilitador para cohesionar equipos en las organizaciones.

Recompensas.

Éste punto, sugiere crear un sistema de recompensas de forma personalizada para ayudar a cerrar las brechas comúnmente existentes en las organizaciones.

3. El futuro de Recursos Humanos

Acceso al talento.

Adquirir talento es más que una adquisición, en el contexto actual, las demandas de habilidades cambian rápidamente, las empresas, al usar la tecnología de manera estratégica para éste fin, puede acceder a talentos, reorganizando el proceso moviendo recursos internos.

RR. HH. en la Nube.

Los empleadores al reorganizar pueden considerar a la nube como base para la automatización y sistemas basados en inteligencia artificial, las empresas tienen la potencialidad de repensar la estrategia tecnológica de recursos humanos para monitorear el aporte de los empleados a la empresa y de esa manera reducir costos.

Movilidad del talento

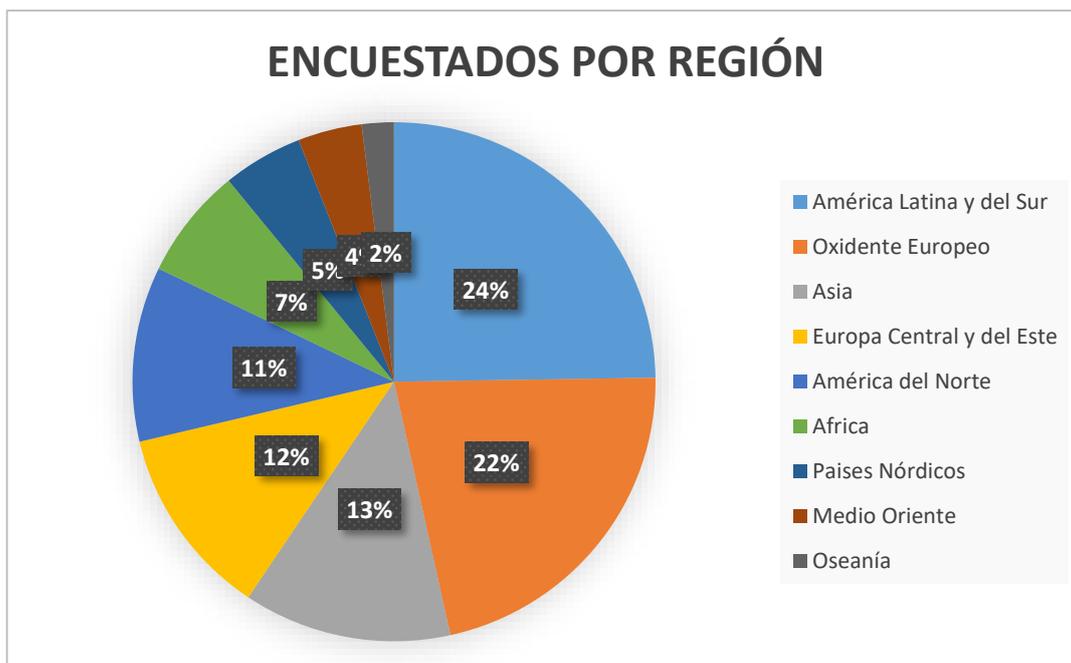
Al conformar equipos internos, los empleados tienen la opción de aprender todo el ecosistema del logro del producto o servicio, creando la posibilidad de movilizar talento.

El aprendizaje

El aprendizaje está estrechamente ligada al trabajo, Deloitte (2019) recomienda, añadir a la cultura organizacional, el aprendizaje continuo e incentivar a la fuerza laboral para practicarla; Entonces, las empresas tendrán la capacidad de desarrollar las capacidades internamente. La figura 1 muestra el porcentaje de encuestados por región. Y la figura 2 por tamaño de empresa.

Figura 1

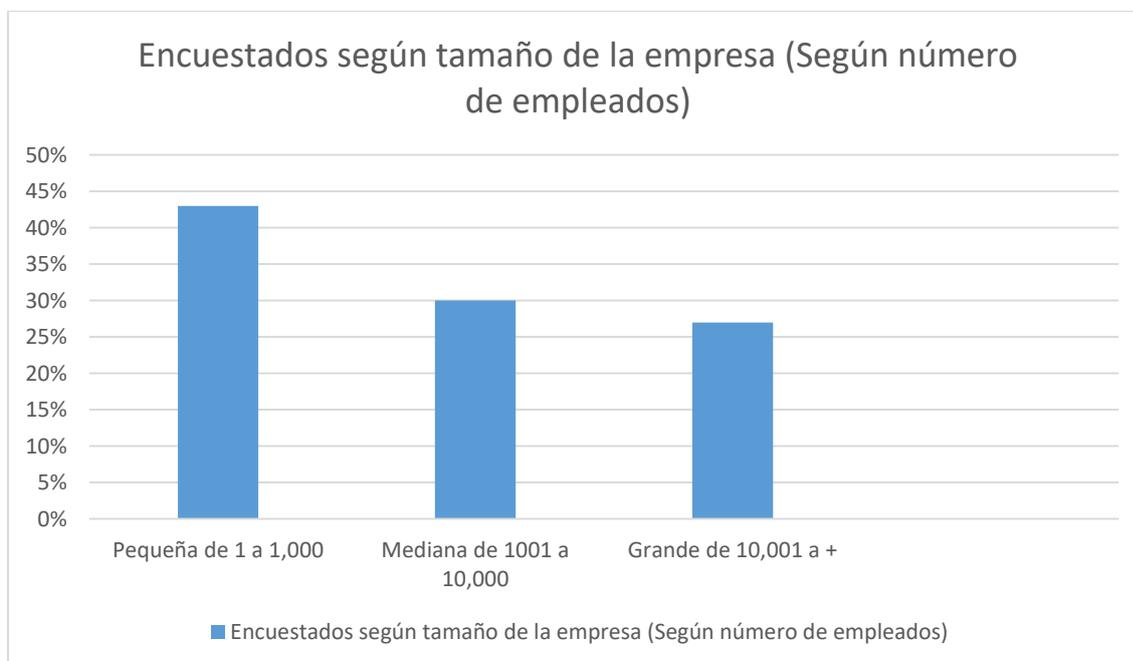
Porcentaje de encuestados, dividido por zona geográfica.



Nota. Tomado de la Encuesta de las Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte (2019).

Figura 2

Porcentaje de encuestados divididos por tamaño de empresa



Nota. Tomado de la Encuesta de las Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte (2019).

Es oportuno mencionar los antecedentes respecto a las pequeñas y medianas empresas (pyme), en América Latina, debido a que la empresa foco de estudio de la presente investigación, pertenece a éste grupo de empresas. Al respecto, el vicepresidente del sector privado, del banco de desarrollo de América Latina (CAF), Arbache (2021), menciona que alrededor del 13% de las empresas del sector pyme colapsaron frente al impacto de la Covid-19 por la falta de estrategias de recuperación y adaptación; un gran porcentaje que se mantienen compitiendo en el mercado enfrentan problemas de flujo de caja, esto repercute en la sociedad porque representa un significativo porcentaje de empleo, para controlar los estragos creados, el autor menciona que se requiere intensificar programas de capacitación y asistencia técnica, así mismo, acceso a la formación para la transformación digital y modelos de gestión enfocados a mejorar la productividad y competitividad de las empresas pyme. Por parte de los gobiernos es urgente trabajar en el fortalecimiento de las políticas públicas y alianzas con fintechs; la reactivación económica de las pymes representa la mejora de las condiciones sociales de los países menciona (Arbache, 2021).

Estudios nacionales

Son limitadas las investigaciones nacionales respecto al tema del trabajo de investigación. Sin embargo, consideramos el siguiente estudio de Espinoza y Vargas (2021), en su trabajo de investigación presentado para optar el grado académico de Bachiller en Ciencias Administrativas, el objetivo de su investigación es explicar cómo la agilidad pasa a ser un factor clave para la transformación digital de la banca, los autores refieren que el éxito de la empresa se debe al impulso de la capacidad y agilidad para transformar el modelo de negocio, partiendo de la forma de pensar, actuar y desempeñarse en el trabajo teniendo en cuenta la resistencia al cambio y las diferencias generacionales dentro de la organización,

concluye la investigación afirmando que las practicas ágiles en las organizaciones es una necesidad porque está estrechamente ligada a la adaptación a los cambios y a una transformación exitosa para salir con éxito en entornos críticos.

El diario Gestión (2022), menciona que las empresas necesitan ser más ágiles en medio de un escenario incierto; conseguir agilidad permite aprovechar nuevos entornos y ser más competitivo, así mismo, detalla las áreas en que las empresas están logrando agilidad, éstas son: desarrollo de software (37%), tecnologías de la información (26%), operaciones (12%), marketing (7%), recursos humanos (6%), ventas (5%).

Según Chinchay y Reyes (2020) en su trabajo de investigación cuyo propósito fue investigar el proceso de la incorporación de la transformación ágil al proceso de evaluación del desempeño. Para ello, el autor ha planteado identificar la hipótesis principal que viene a ser la deficiencia del proceso de evaluación del desempeño en un ambiente de trabajo ágil y como segundo punto el estudio identifica la necesidad de modificar el proceso de evaluación del desempeño, considerando los métodos ágiles; el estudio concluye con la identificación del modelo de administración por objetivos la cual se viene utilizando para evaluar el desempeño presenta carencias haciéndola limitada, en primer lugar por el hecho de plantear objetivos de manera individual y por emitir el feedback anualmente, no se adecúa a la necesidad de la organización de contar con un seguimiento con mayor frecuencia que permite calibrar y corregir en la marcha; además por la utilización de métricas objetivas dejando de usar métricas subjetivas igual de importantes.

Por otro lado, con la finalidad de efectuar una búsqueda más exhaustiva para nutrir los antecedentes nacionales de la presente investigación, se tomará como referencia el resultado del informe de Zendesk (2021), quien menciona que la agilidad es ahora prioridad en empresas de todo tamaño a nivel mundial, sobre todo para lograr que la experiencia del cliente sea satisfactoria para la supervivencia de los negocios. La agilidad tiene muchas definiciones,

algunas la relacionan a la velocidad otros la relacionan con la flexibilidad; una cosa es cierta, la palabra agilidad está vinculada estrechamente a resultados exitosos; la empresa al ser ágil asegura receptividad para estar a la talla de las expectativas de los clientes quienes dan vida al negocio (Titterton, 2021). Existe data desde el 2015, en el que algunas empresas en Perú, empezaron a tocar el tema e iniciaron con la implementación de métodos ágiles en forma de programas piloto, ya para el 2018 el Banco de crédito del Perú tomó la decisión de implementarla como una nueva forma de gestionar, operar y pensar (Mit Technology Review, 2020). Telefónica en Perú, inició con la transformación digital con la finalidad de mejorar la experiencia de los usuarios partiendo del cierre de la brecha digital, así mismo, menciona que, tanto el cumplir con el propósito de la empresa como apoyar al logro de sus objetivos es importante para el proceso de adopción de agilidad, teniendo en cuenta la velocidad de respuesta a los eventos cambiantes (Mit Technology Review, 2020). La positiva seguros es otra de las empresas peruanas que avanza hacia la búsqueda de agilidad en su gestión y forma de operar, es así que, la mencionada empresa identifica 2 componentes como principales factores que permite el avance hacia la agilidad, estos componentes son; la entrega oportuna de valor a los clientes y el trabajo duro para lograr hacer más simple los procesos y las estructuras internas (Pacora, 2020).

Las mencionadas empresas pertenecen al grupo empresarial de la grande empresa. La empresa foco de estudio, pertenece a las micro y pequeña empresa (mype), que según Comex Perú (2021), las mypes representan el 96% de empresas peruanas constituyéndose como mayoría; y sigue creciendo, sólo en el año 2021 se constituyó alrededor de 5.5 millones de micro y pequeñas empresas, el autor sospecha que es por el impacto de la crisis sanitaria, porque comparándola con el año 2020, hubieron 76% más empresas constituidas.

La crisis sanitaria impactó a empresas de todo tamaño y sector, al índice de ventas afectando al desarrollo productivo empresarial, es así que las ventas gestionadas por las

empresas catalogadas como micro y pequeñas empresas, alcanzaron el 2021, ventas alrededor de S/. 107,945 millones, 78.5% más en comparación al año 2020; esto debido principalmente a la cantidad de empresas creadas, analizando el histórico en cuanto a cifra de ventas de éste segmento empresarial se tiene que desde del 2007 hasta el 2019 el comportamiento del índice de ventas tuvo un incremento constante del 4.1% anual; el 2020 ésta variable ha sufrido un drástico retroceso a niveles previos al 2007. Si bien el 2021 muestra crecimiento, éste se encuentra por debajo de los niveles previos a la crisis sanitaria (Comex Perú, 2021).

Las características de cada mype son diferentes; el perfil de los gerentes o directores, las características del negocio, así como las condiciones del empleo, están relacionada con el tipo de actividad y sector (Comex Perú, 2021).

Otro de los estudios, considera la situación superada la crisis, los esfuerzos y el foco de atención será dirigido a la búsqueda de la estabilidad económica, adaptando los modelos operativos al cambio de hábito de consumo, el estudio indica que las empresas deberán trabajar en la implementación de la innovación disruptiva utilizando los métodos de e-commerce (Videnza Consultores, 2020).

Un estudio de la consultora estratégica Accenture, empresa multinacional que cuenta con una sede en Perú. Asegura que los directivos necesitan conocer dónde están posicionados sus compañías con respecto a la adaptación a los cambios, cuanto más conscientes son sobre el impacto que ocasionará los cambios a la empresa, mejor podrán predecir e identificar oportunidades para crear valor desde la innovación (Abbosh, 2021).

Como se puede observar, la búsqueda de adaptación y agilidad es una constante en ésta era dónde las transacciones comerciales y la competencia es global, y dónde la mayoría de empresa tienen por objetivo, más que mejorar las ventas, la sobrevivencia en el mercado.

1.5. Justificación de la investigación

La investigación se justifica porque significa una contribución al conocimiento de un tema de actualidad.

La investigación se justifica por su potencial aporte a empresas pequeñas y medianas, que conforman un buen porcentaje en el Perú.

La presente investigación se desarrolla en sintonía a los eventos actuales, factores que impactan a los negocios como la cuarta revolución industrial, la economía global, el SARS-CoV2 en la era digital, en concordancia con el objetivo del plan estratégico de la empresa objeto de estudio; Adaptar sus procesos internos a los cambios a fin de lograr continuidad en el mercado. Para ello, el plan de la empresa es implementar iniciativas que conduzcan a la transformación hacia una organización ágil (Agroindustrial, 2022). El presente estudio sirve a la empresa para identificar el nivel de aporte de la gestión de recursos humanos a la consecución de agilidad. Conociendo los resultados, la empresa puede orientar mejor sus acciones y estrategias del área para que éstas aporten al logro de los objetivos organizacionales.

Es así que, la investigación se justifica por el aporte significativo de sus resultados a la empresa en estudio.

Tanto la variable agilidad como la variable gestión de personas son relevantes para la empresa objeto de estudio, en la coyuntura actual.

Los resultados de la presente investigación permitirán, por un lado, diseñar una base teórica para usarla como instrumento de investigación y por otro lado describir el nivel de aporte de la gestión de recursos humanos al negocio, gracias a la información teórica y empírica.

Así mismo, justificamos la importancia del estudio por su potencial impacto de valor externo, ya que existe la posibilidad de que otras empresas la tomen como referencia, sin embargo, es oportuno mencionar que no podrán generalizar los hallazgos, puesto que tanto el

instrumento como los resultados hallados, son de la realidad específica de la empresa en estudio.

Finalmente, justificamos el estudio por tener la potencialidad de servir a futuros investigadores.

1.6. Limitaciones de la investigación

Los resultados de la presente investigación están limitados a la realidad de la empresa agroindustrial, Lima, 2022.

Los resultados hallados no pueden ser generalizados para otras empresas u organizaciones.

El diseño del estudio es transversal, es decir, el análisis de datos de las variables es recopilado en un momento único (Hernández et al. 2010), mencionado esto, se puede identificar una limitante respecto a la aplicación de posteriores instrumentos a fin de observar y evaluar cambios en la tendencia de la muestra de estudio.

Otra de las limitaciones que se ha podido identificar en el presente estudio, es la escasez de investigaciones previas a la presente, respecto a la gestión de recursos humanos o gestión de personas y el aporte a la consecución de la agilidad organizacional, que antecedan al presente estudio a nivel país.

1.7. Objetivos

La presente investigación tiene un objetivo general y 3 objetivos específicos, los cuales se detallan a continuación.

Objetivo General

Describir el nivel de aporte de la gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022 en medio de cambios por pandemia

Objetivos específicos

Determinar el nivel de aporte de la dimensión socio estratégico de la variable gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022

Describir el nivel de aporte de la dimensión agente de cambio de la variable gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022

Describir el nivel de aporte de la dimensión persona de la variable agilidad empresarial al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022

1.8. Hipótesis

La hipótesis como enunciado que guía la investigación la cual se intenta verificar, son suposiciones planteadas a partir de datos; es una proposición en forma de enunciado que como primera impresión se considera cierta hasta que es probada (Hernández et al., 2014)

La hipótesis utilizada en la presente investigación será de tipo descriptivo, puesto que se observarán las variables en un contexto dado y derivan de una investigación de tipo descriptivo (Hernández et al., 2014).

Hipótesis General

H1: Existe un nivel medio de aporte de la gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022 en medio de cambios por pandemia

Hipótesis específica

H2: Existe un nivel medio de aporte de la dimensión socio estratégico de la variable gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022.

H3: Existe un nivel medio de aporte de la dimensión agente de cambio de la variable gestión de recursos humanos, al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022.

H4: Existe un nivel medio de aporte de la dimensión persona de la variable agilidad empresarial al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022.

II. MARCO TEÓRICO

En éste capítulo detallaremos el marco teórico que sustenta la presente investigación, En primer lugar, procederemos a abordar la variable agilidad, su definición, modelos, una tabla comparativa entre una empresa ágil con una tradicional, esquema y metodologías ágiles. En segundo lugar, abordaremos la variable gestión de personas (recursos humanos), su respectiva definición, modelos, teoría y la mención de un cambio de paradigma bajo el concepto de la humanocracia y el estado del arte.

2.1. Marco Conceptual

2.1.1 *Definición de agilidad*

La Real Academia Española (RAE, 2021), define al término agilidad como ligero, pronto, expedito, vista desde el campo semántico. La agilidad enfoca sus esfuerzos a entregar valor principalmente al cliente en cortos periodos de tiempo, ya sea un producto o servicio, además, recibir feedback, en sus inicios la agilidad estuvo asociada a la tecnología de la información, en la actualidad es usado en varios sectores como el comercio retail, la banca entre muchos otros (Astete et al., 2022).

Brughelli (2008), define agilidad como la habilidad de cambiar de dirección mientras se efectúa una acción a alta velocidad. La agilidad es un concepto en boga, sus beneficios transformacionales son grandes, sin embargo, es más fácil de adoptarla por empresas nuevas y algo complejo para empresas consolidadas (Brosseau et al., 2019). Porque las empresas consolidadas generalmente tienen una cultura organizacional fuertemente cimentada y en el camino hay una alta probabilidad que se encuentren con una fuerte resistencia al cambio.

Por otro lado, a través del progreso investigativo, se identificó lo que la agilidad ayuda a establecer en las organizaciones y su aporte es significativo. Dyer y Shafer (1998), mencionan

que la agilidad establece ventaja competitiva al ser la primera en detectar amenazas y oportunidades en mercados en constante cambio permitiendo actuar con mayor habilidad que los competidores, evitando amenazas, explotando oportunidades en el tiempo.

La agilidad vista desde el punto de vista organizacional, Rigby et al., (2016), considera que la metodología ágil se extiende en varios sectores como marketing, proveedor logístico, gestión de recursos humanos, producción, almacenamiento y distribución.

El enfoque ágil acelera la rentabilidad y ayuda a crear directores calificados. Holbeche (2015), sostiene que la agilidad organizacional o la habilidad de continuar ajustando y adaptando estrategias al núcleo del negocio se está incrementando, considera a la agilidad como un factor clave para el éxito del negocio.

Chao (2020), dice que la agilidad en el contexto empresarial, son las capacidades de las empresas de adaptarse con rapidez a los cambios del mercado, es la habilidad para reorganizarse y responder a factores externos que cambian la manera de operar de los negocios. Aghina et. al. (2018), dice que una organización ágil, es una red de equipos en una cultura centrada en personas, funciona en ciclos rápidos del aprendizaje y toma de decisiones facilitado por la tecnología, el principio guía es un fuerte propósito para crear valor junto a todas sus partes interesadas.

Algunos factores favorecen la agilidad. López (2008), dice que la flexibilidad e innovación favorecen la agilidad, los procesos y la tecnología favorecen la flexibilidad e innovación, el capital humano contribuye a ambas capacidades, difíciles de copiar por empresas competidoras.

Entre los conceptos identificados, Aghina et al., (2018), identifica el aporte que otorga la agilidad a la organización; aporta velocidad y adaptabilidad a la estabilidad, creando una fuente de ventajas competitivas en situaciones con condiciones VUCA (volátiles, inciertas, complejas y ambiguas). La Agilidad permite a los individuos acelerar y desacelerar con rapidez

y eficiencia sin perder estabilidad guiados por un objetivo en común (Moyano et al., 2020). La agilidad permite prosperar en medio de cambios rápidos e impredecibles (Chao, 2020).

2.1.2 *Manifiesto ágil*

El origen formal de las metodologías ágiles data del 2001, con el manifiesto ágil, el resultado del manifiesto es producto de la iniciativa de Kent Beck quien, junto a un equipo de críticos de los modelos de desarrollo de software basado en procesos, construyeron el manifiesto ágil; posteriormente, el método ágil alcanzó a otros campos como la gestión empresarial (Herrera y Valencia, 2007). En la siguiente tabla se detalla los 12 puntos del manifiesto.

Tabla 4

Manifiesto ágil

N°	Manifiesto
1	Es prioritario satisfacer al cliente con la entrega a tiempo del software.
2	Es aceptable que los requisitos cambien, aun cuando está en una etapa avanzada, éste cambio es aprovechable para dar una mayor ventaja al cliente.
3	El producto es entregado lo más pronto posible
4	Trabajar en conjunto, desarrolladores y responsables de negocio
5	Trabajo en un entorno adecuado, apoyo y confianza para la ejecución del trabajo
6	El método más eficiente y efectivo de comunicar e informar al equipo, es cara a cara
7	La medida del progreso equivale al software funcionando
8	Los procesos ágiles promueven desarrollo sostenible, capacidad de desarrollar un ritmo constante y definido
9	La atención a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la agilidad
10	Simplicidad
11	La mejor arquitectura y diseños vienen de equipos auto-organizados

-
- 12** La reflexión constante del equipo es la forma más efectiva de ajustar y perfeccionar su comportamiento.
-

Nota: El manifiesto enfatiza 4 valores del desarrollo de software. 1° Las personas están por encima de los procesos y herramientas, éste manifiesto valora al recurso humano como el principal factor para el éxito. 2° El Software en perfecto funcionamiento está por encima de la documentación que es importante y parte del proceso. 3° La colaboración del cliente está por encima de la negociación del contrato y 4° La respuesta al cambio está por encima de seguir un plan estipulado. Tomado de (Herrera & Valencia, 2007)

2.1.3 Modelos de agilidad

Modelo de agilidad operativa

Con la finalidad de ampliar el panorama de la variable agilidad, se presenta los siguientes 3 modelos que aportan agilidad a la parte operativa de las organizaciones, las cuales se detallan en la tabla 5.

Tabla 5

Modelos de agilidad operativa

Modelos de gestión ágil	
Modelo	Descripción
Spotify Model	Éste modelo es flexible consiste en formar equipos llamados tribus, en caso se requiera la intervención en otra área, pasan a ser dinámicos.
Domains of Business Agility	Éste modelo amplifica la adaptabilidad y la capacidad de respuesta en cada sector del negocio. Consiste en 12 dominios que interactúan en 4 dimensiones todas centradas en el cliente.

The Three Flight Model	Éste modelo está enfocado en alinear la organización mediante la calidad en la comunicación, el objetivo del modelo es lograr que el equipo desarrolle productos adecuados en el momento preciso.
------------------------	---

Nota. Los modelos mencionados en la tabla son llamados a ser herramientas de gestión en la planificación de labores, mejora del rendimiento entre otros beneficios, organizando el flujo de trabajo que apalancan el pensamiento disruptivo. Tomado de “Roadmap de Aprendizaje sobre Agilidad” por Astete et al., (2022).

Modelo Organizacional ágil (OA)

Basado en la teoría de la caja negra

Éste modelo es desarrollado en un contexto de resultados e intereses. El modelo lleva al área u organización a la identificación de sus objetivos derivados de sus intereses, con éste conocimiento, plantea marcos de trabajo para conseguir resultados tangibles y observables.

El modelo toma como referencia a una caja negra, al interior de la organización o área en cuestión, ésta conecta la estrategia de recursos humanos con la efectividad de la organización, el autor invita a mirar que hay dentro de la caja, en éste contexto las capacidades individuales de los integrantes del equipo organizacional son invisibles a simple vista, sin embargo, es un punto clave que se debe tener en cuenta (Dyer y Shafer, 1998). De ésta investigación deriva el modelo de la capacidad organizacional ágil.

Modelo Organizacional ágil

Como sistema auto organizado

Éste modelo percibe al diseño organizacional como un verbo y no como un sustantivo, en lugar de encerrarse en estructuras fijas, la tendencia es crear diseños que fomenten la reconfiguración rápida en caso requiera una reforma de equipos de manera temporal. En el caso

organizacional permite entrar y salir de alianzas temporales, incluidas las relaciones virtuales, con otras organizaciones (Dyer y Shafer, 1998).

En el caso de las alianzas temporales, las organizaciones deben ser igualmente ágiles. Cabe enfatizar que el hecho de la posibilidad de reconfiguración estructural no significa ausencia de principios (Dyer y Shafer, 1998).

Modelo de la capacidad organizacional ágil

Éste modelo no tiene un núcleo interno, En las organizaciones ágiles (OA), lo que ayuda a generar y nutrir un sentido de dirección y aprovechamiento de la energía, la cohesión y la identidad necesarias para apoyar y sostener la constante experimentación y regeneración es lograr tener una visión expansiva, como un propósito, una razón clara. Así mismo, los valores y principios de la vida organizacional (Dyer y Shafer, 1998).

El modelo no tiene un núcleo interno, el componente clave lo comparten 3 componentes; las métricas de desempeño, el valor compartido y la visión compartida, como segundo nivel del modelo considera la reconfiguración de los procesos del núcleo del negocio, del diseño organizacional y del soporte tecnológico (Dyer y Shafer, 1998).

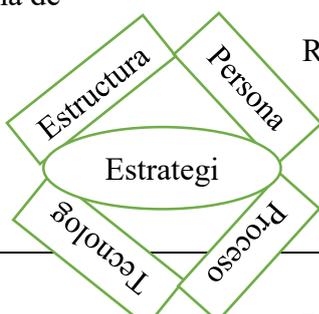
Modelo ágil de McKinsey

Éste modelo indica que para iniciar la transformación ágil se debe definir lo que se aspira como organización, aclarar dónde reside el valor y cómo se crea valor, se desarrolla de modo exhaustivo; incluye a la estrategia, estructura, procesos, tecnología y sobre todo a las personas quienes conforman la organización, el modelo indica la práctica iterativa, éstos componentes no pueden ser planificados con antelación, porque está diseñado para operar en entornos cambiantes, la transformación hacia la agilidad, toma especial atención a las fortalezas y desafíos que tiene la organización (Keller et al., 2010).

Para pensar en una transformación como área u organización, el modelo recomienda tener claramente identificado las fortalezas, aquellas acciones que generan valor, así mismo los objetivos o desafíos a los que se enfrenta. Los detalles en la tabla 6.

Tabla 6

Modelo operativo ágil

Tamaño de la fuerza laboral: Abordaje orientado a la misión.	Liderazgo: Entrenamiento de gerentes para, en lugar de dirigir se dediquen a proveer una visión, inspirar, modelar y entrenar.
Estructura de reportes: Simplifica y elimina niveles	Gestión de talento: Preparados para gestionar al mejor talento. Cultura: Cuestionar la cultura y las formas de pensar.
Gobierno: Racionalizar la toma de decisiones	Redes: Crear oportunidades para que los trabajadores formen redes orgánicas en toda la empresa.
	
Sistemas y herramientas de soporte: Aseguramiento de contar con herramientas correctas para apoyar el método ágil.	Proceso de equipos: Liberar tiempo para dedicarlo a actividades generadoras de valor.
Evolución de la arquitectura: Facilitar el diseño de la arquitectura sobre los requerimientos.	Mecanismos de enlace: Proveer medios para la colaboración entre recursos de diferentes funciones.
Pipeline de ejecución: Automatizar los procesos de prueba para posibilitar entregas rápidas y continuas	Procesos de planeación y decisión: Reconocer que incluso los planes bien elaborados pueden fracasar de modo que es importante probar y aprender rápidamente.
Infraestructura de TI y operaciones: Asegurar la existencia de la infraestructura	Gestión del desempeño: Estructurarla sobre la base de resultados.

y las operaciones apropiadas para apoyar cambios rápidos.

Nota. Una transformación que lleve al éxito, inicia con tener claro la aspiración de la empresa, para luego diseñar un nuevo piloto operativo ágil, teniendo en cuenta las etapas de estructura, personas, tecnología y procesos, iniciando sin un orden en especial, el modelo menciona que, de acuerdo al avance, la empresa va desplegando agilidad. Tomado de El camino hacia una organización ágil (Brosseau et al., 2019).

Comparativo

Organizaciones ágiles y organizaciones tradicionales

Las empresas guiadas bajo el enfoque tradicional, poseen una estructura y una jerarquía definida, tienen la característica de tener procesos internos estables, los trabajos se gestionan de una manera rígida donde los gerentes planifican y los jefes se encargan de comunicar a sus equipos de trabajo, la labor de los jefes y supervisores es cuidar que cada miembro de la empresa cumpla al pie de la letra y de la mejor forma posible lo que dispuso los altos directivos, por lo general las organizaciones guiados por una gestión tradicional tienen limitada la capacidad de operar en entornos cambiantes en el que exige dinamismo, flexibilidad y a su vez estabilidad; las empresas guiadas bajo un enfoque de agilidad, poseen el tipo de pensamiento capaz de flexibilizar procesos, reaccionar con mayor velocidad ante entornos cambiantes, controlar los riesgos, alentar a la práctica de la iteración en los equipos internos, la gestión humana usa más habilidades interpersonales como la escucha activa, aprovechan las oportunidades del mercado cambiante, se adapta con mayor facilidad a los cambios repentinos del entorno (Brosseau et al., 2019).

A continuación, la tabla 7, presenta las diferencias y similitudes de compañías dirigidas bajo el enfoque tradicional y aquellas dirigidas bajo el enfoque ágil y aquello que se requiere para una transformación exitosa, migrar del modo tradicional al modo ágil.

Tabla 7

Comparativo entre Organizaciones ágiles y compañías tradicionales

Organizaciones Ágiles	Compañías Tradicionales
Red de equipos, operan en ciclos de aprendizaje y velocidad en la toma de decisiones.	Estructura y jerarquía estática.
Comunican el propósito común, empleando datos, asignan el poder decidir a equipos que estén cerca de la fuente de información.	Órganos de gobierno en la cúspide, la decisión a tomar fluye por todo los niveles jerárquicos que demanda el tema a tratar.
Puede combinar velocidad y adaptabilidad con estabilidad y eficiencia.	
Transformar la empresa hacia la Agilidad debe ser: Exhaustiva (Incluyendo estrategias, estructura, procesos, personas y tecnología) e Iterativa (Consciente de que no todo sus elementos pueden ser planificados).	

Nota. El autor menciona que cualquier transformación ágil en toda la empresa debe ser integral e iterativa, es decir, debe ser integral en el sentido de que involucra a la estrategia, la estructura, las personas, los procesos y la tecnología, e iterativo en el sentido de que no todo se puede planificar por adelantado. Tomado de, El camino hacia una organización ágil por Brosseau et al., 2019.

2.1.4 Teoría Sociológica de Talcott Parsons

Esquema ágil

Este enfoque inicia desde los trabajos de Émile Durkheim, el autor diseñó el esquema ágil usando todos los niveles de su sistema teórico en el que considera cuatro imperativos funcionales necesarios para todo sistema:

Adaptación. - Todo sistema debe satisfacer exigencias situacionales.

Capacidad para alcanzar metas. - Todo sistema debe definir y alcanzar sus metas.

Integración. - Todo sistema debe regular la interacción entre sus partes constituyentes.

Latencia. - Todo sistema debe proporcionar mantener y renovar la motivación de los individuos y así las pautas culturales que la crean (Almaraz, 2013).

El esquema aborda 4 funciones para alcanzar agilidad, éstas son la función adaptativa, de latencia, de metas e integradora (Pearson y Smelser, 2020).

Herramienta ágil

Kanban

Kanban es una herramienta que ayuda a los equipos de trabajo a equilibrar las labores pendientes, ayuda a organizar y permite interactuar con los equipos de trabajo formados, considerando la disponibilidad de los miembros de los equipos, está enfocada a agilizar los flujos de trabajo con el objetivo de evitar retrasos en los entregables, confusión en el flujo, tareas incompletas, confusión en el desempeño y delegación de roles (Martins, 2020). Ésta metodología facilita el orden, la organización y el monitoreo del flujo de tareas, busca con constancia la mejora continua, la puntualidad y la agilidad de los procesos aceptando las modificaciones en cualquier etapa del flujo, aprovechable para efectuar replanteamientos para mejorar los entregables administrando los tiempos de entrega (Martins, 2020).

Marco de trabajo ágil

Scrum

Scrum es un marco de trabajo para el desarrollo ágil, crea equipos y regula buenas prácticas, el equipo scrum es flexible a la equivocación, la mejor manera de encontrar errores es dejar de seguir metodologías o teorías al pie de la letra y en vez de esto, invita a sumergirse en la tarea, con apertura a la flexibilidad cuidando la calidad de los entregables y en un tiempo oportuno (Schwaber, 2011).

Los artefactos del marco de trabajo scrum son creados durante el desarrollo de las actividades de un Sprint (periodo de tiempo breve), éstas son; planificación y objetivos de trabajo, creación de tareas, organización, realización, revisión, análisis y repetición de los pasos mencionados; el sprint viene a ser el motor del marco de trabajo scrum y ágil (Roche, 2022)

Otro de los artefactos es el product backlog (Lista de nuevas funciones), es una lista de inventario de tareas pendientes referentes al proyecto, es la fuente de información más completa con capacidad de ser actualizada conforme al avance del proyecto, cabe señalar que se inicia con las tareas consideradas como urgentes (Roche, 2022).

El tercer artefacto de Scrum se denomina Incremento, y viene a ser el resultado del sprint el cual aporta valor al proyecto (Roche, 2022).

Schwaber (2011), dice que no existe una lista de mejores prácticas de Scrum, no es una metodología, es un marco de trabajo, no indica con exactitud que paso se debería seguir para conseguir tal o cuál resultado, éste marco de trabajo no indica lo que se tiene que hacer, éste marco crea coalición de esfuerzos y amplía la apertura para captar iniciativas, en caso una empresa tradicional quiera implementarlo, lo que se va a requerir es hacer una reingeniería en la cultura de la organización.

Cálculo del grado de agilidad

El grado de agilidad se calcula teniendo como base a las características de agilidad tales como: Simplicidad, interacción, modelamiento libre, tolerancia al cambio, velocidad de ejecución, informalidad, orientación a las personas, iteratividad y flexibilidad, son las principales características que comparten con las metodologías ágiles (Cordova, 2017).

Para la presente investigación, consideramos abordar la agilidad desde la perspectiva de Aghina y compañeros, porque la definición que plantean, es cercana al tema de estudio, pone en contexto la condición de un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA) así como a los equipos en un entorno organizacional. Del mismo modo, se tomará como referencia al modelo ágil de McKinsey.

2.2 Gestión de personas

Definición de la gestión de personas (recursos humanos)

Chiavenato (2009), menciona que la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Escobar e Idelsa (2013), define la Administración de Recursos Humanos como una función eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación, se vincula al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y cambio, con un ciclo de actividad a largo plazo. Para Martínez (2015), el objetivo de la dirección de recursos humanos es impulsar la contribución de la productividad de todos quienes conforman la organización, desde la perspectiva estratégica, esta labor es responsabilidad del departamento de recursos humanos. Valencia (2018), considera que la gestión de los recursos humanos ha sufrido una transformación, convirtiéndose en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Las personas ahora constituyen una ventaja competitiva.

Dessler y Valera (2011), mencionan que la administración de recursos humanos la conforman las prácticas y políticas enfocados a manejar las relaciones personales de la función gerencial como reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, respetando códigos de ética y trato justo.

Ulrich (1997), la define como la entrega de valor intangible, comprendiendo la propuesta de valor que tiene la organización. Dessler (2011) define a la Administración de recursos humanos como el conjunto de prácticas y políticas requeridas para gestionar a las personas. Cuesta (2005) la define como el conjunto de decisiones y acciones directivas las cuales influyen en las personas, buscando el mejoramiento de las estrategias empresariales.

Escat (2002) define a la gestión de recursos humanos como el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas impulsadas por la necesidad de una organización, el autor enfatiza que para ello se debe definir y conocer las políticas del personal, sus funciones, métodos adecuados. Gismera (2002) al respecto, menciona que la gestión de recursos humanos debe garantizar una buena selección de empleados y organizar sus actividades.

La razón principal por la que el recurso humano puede ser entendido como preciado, parte de la interdependencia que existe entre las organizaciones y las personas. Chiavenato (2001) explica, que las empresas están conformadas por personas y por el desempeño de éstas personas se alcanzan objetivos y misiones; a su vez, para las personas, las empresas significan el medio para alcanzar objetivos personales en un entorno armónico.

Steffy y Maurer (1998), ellos mencionan que los individuos se diferencian en el tipo y nivel de conocimientos y por sus habilidades cognoscitivas, es así que los puestos de las organizaciones presentan diferentes perfiles y diferencias en las contribuciones individuales.

Por su parte Sirota (2005), dice que, en realidad, el departamento de recursos humanos tiene tres funciones: realizar labores administrativas, ser un socio estratégico y ver al empleado

como un cliente. Avaro (2006) menciona que la globalización retó a las organizaciones a diseñar nuevos modelos de gestión de personas para potenciar el talento humano, considerando la necesidad de aprendizaje continuo por la demanda de nuevas competencias.

2.2.1 Modelos de Gestión de personas (Recursos Humanos)

Modelo de Werther y Davis

El modelo enfoca la dependencia e interdependencia entre principales actividades de recursos humanos, agrupadas en 5 categorías; fundamentos y desafíos, preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y evaluación del desempeño y las relaciones con el personal incluido la cultura de la empresa, el núcleo del modelo lo conforman 4 objetivos, partiendo de los objetivos personales, sociales, organizacionales y funcionales (Werther y Davis, 2008).

Éste modelo tiene la estructura en forma de sistemas y subsistemas, describe las principales actividades del equipo de administración del capital humano en la organización, los modelos de sistemas, contribuyen a la retroalimentación de la información creando información nueva que sirve de insumo para la toma de decisiones (Werther y Davis, 2008).

Modelo de gestión por competencias

El modelo de gestión por competencias permite una gestión integral del talento humano, el modelo se basa en las competencias requeridas para el logro de un desempeño óptimo en las organizaciones (Lora-Guzmán, 2019). El modelo está cobrando relevancia en la era digital, debido a que las organizaciones buscan diferenciarse por su capacidad de competencia en el mercado, sin embargo, éste modelo data del siglo XX Lora-Guzmán (2019). David McClellan fue el primero en definir el término competencia, sus estudios lo llevaron a la conclusión de que el éxito no es medido por el nivel intelectual sino debido a las características personales

aptas para el cargo; el rendimiento eficiente, depende del tipo de competencia que se requiere y si la persona cuenta con la competencia requerida (Gómez, 2020).

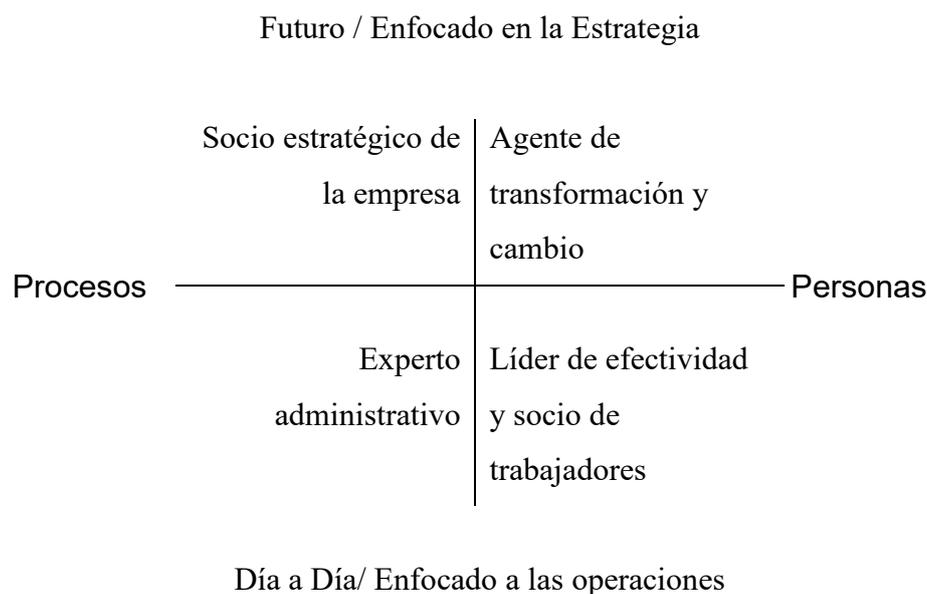
Al respecto, Avaro (2006) menciona que la globalización retó a las organizaciones a diseñar nuevos modelos de gestión para potenciar el talento humano, la necesidad de aprendizaje continuo es producto de la demanda de nuevas competencias.

Modelo de los múltiples roles

Éste modelo enfoca a la gestión de recursos humanos desde los roles estratégicos y los roles operativos, el modelo está diseñado como una propuesta de valor del área de la gestión de personas con la entrega de resultados en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo VUCA, enfocado en el largo y corto plazo, cubre rangos de actividades en forma de roles desde el enfoque de la gestión de procesos y desde la gestión de personas. (Ulrich, 1997). Como se muestra en la figura 3.

Figura 3

Modelo de los Múltiples roles de RR HH



Nota. El modelo abre la posibilidad de ampliar el desempeño de recursos humanos con nuevos roles con la finalidad de añadir valor. Tomado de HR. Champion, por Ulrich, 1997.

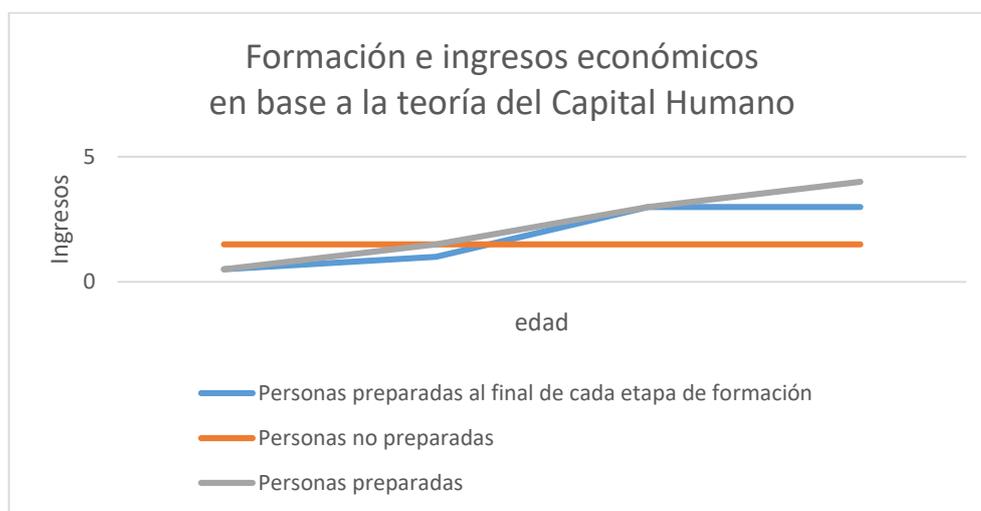
2.2.2 Teoría del Capital humano

Esta teoría fue concebida por Gary S. Becker, Premio Nobel de Economía en 1992. Becker, (1983), refiere al capital humano como la inversión en conocimiento e información, considera que el individuo es un agente económico que a medida que decida formarse invirtiendo en educación adquiriendo conocimientos, inversiones racionales del individuo, incrementa su eficiencia productiva y por ende sus ingresos a futuro.

Ésta teoría distingue dos tipos de formación, la formación general y la formación específica. La primera adquirida en el sistema educativo, en el caso de la formación específica, existen casos en el que son las empresas quienes la financian, así los trabajadores usan sus conocimientos para hacer productiva la empresa. La relación en detalle lo muestra la figura 4.

Figura 4

Relación entre adquisición de capacidades e ingresos.



Nota. El modelo se enfoca en la adquisición de conocimientos acordes a la necesidad de la organización. Tomado de Human Capital, por Becker, 1983.

Hamel (2017), redefine un nuevo modelo basado en la responsabilidad individual, transparencia, innovación y pasión en el que no existe jerarquía ni jefes que den órdenes, los líderes son escogidos por el equipo, considera que lo que necesita las empresas para ser competitiva son personas con iniciativas, creatividad y pasión, considera que el objetivo del líder debe ser el de crear una empresa llena de pasión, lo que mata la pasión es el excesivo control.

2.2.3 El concepto Humanocracia

Un cambio de paradigma

Hamel y Zanini, (2020) plantean un cambio de paradigma con respecto a la forma de gestionar las organizaciones en el siglo XXI, consideran que las prácticas del siglo XIX dejaron de ser funcionales para éste tiempo. Así mismo, los autores mencionan el término humanocracia como antónimo al término burocracia, el objetivo de sus estudios es la creación de empresas con organigramas planas asentadas en 5 fundamentos, cuyo primer fundamento es la motivación para el cambio, el segundo fundamento es dejar de gestionar guiados por la burocracia, el tercer fundamento es desaprender modelos que para ésta época no son funcionales, el cuarto fundamento, trabajar para pasar de los principios fundamentales de la administración que data de más de 100 años de antigüedad hacia las nuevas prácticas como la meritocracia y experimentación, el quinto fundamento reconocer que no es productivo esperar que ocurra cambios internos en la organización como resultado de los cambios externos, por el

contrario, equipar a la empresa con personas nutridas de capacidades para que puedan impulsar el cambio.

Para la presente investigación, consideramos abordar la gestión de personas (recursos humanos), desde la perspectiva de Dave Ulrich, considerando que la definición que plantea, se relaciona al tema de investigación del presente estudio y permite comprender el concepto en su máxima expresión, así mismo se tomará como referencia al modelo de los 4 roles del autor.

Comparativo

Reglas tradicionales y reglas nuevas en las organizaciones.

En el prefacio del informe de tendencias globales del capital humano 2,017, Walsh y Volini (2017) hacen un balance de los desafíos a los que los directores empresariales y de recursos humanos se enfrentan, en un entorno digital de cambios tecnológico, económico, demográfico y social.

En una era de disrupción, los líderes empresariales y de recursos humanos están rediseñando y reescribiendo reglas sobre cómo reclutar, organizar, desarrollar y comprometer a la fuerza laboral del siglo XXI, la fuerza laboral está cambiando, es más digital, así mismo las expectativas y necesidades del negocio está evolucionando, es una oportunidad para replantear las prácticas de recursos humanos y talento (Walsh y Volini, 2017). Los detalles de los desafíos y reglas planteados, en la siguiente tabla.

Tabla 8

La organización del futuro: Reglas tradicionales vs. Nuevas reglas

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
Organizadas para la eficiencia y la eficacia	Organizadas para el aprendizaje, innovación e impacto en el cliente
La compañía es vista como toma de decisiones, estructura y progresión de liderazgo jerárquica	La compañía es vista como una red ágil, empoderada por líderes de equipo e impulsado por la colaboración y el intercambio de conocimientos
Estructura basada en funciones de negocio con líderes funcionales y grupos funcionales globales	Estructura basada en trabajo y proyectos, con equipos basados en proyectos, clientes y servicios
Progreso a través de la promoción ascendente con muchos niveles de por medio	Progreso a través de muchas asignaciones, diversidad de experiencias, y asignaciones multifuncionales de liderazgo
Las personas “se vuelven líderes” a través de la promoción	Las personas “crean seguidores” para crecer en influencia y autoridad
Dirigir bajo supervisión	Dirigir por orquestación
Cultura dominada por el miedo al fracaso y las percepciones de otros	Cultura de seguridad, abundancia y relevancia de tomar riesgos e innovación
Basado en reglas	Basado en guía
Roles y títulos de puesto claramente definidos	Equipos y responsabilidades claramente definidos, pero los roles y títulos de puestos cambian regularmente
Basado en procesos	Basado en proyectos.

Nota. Tomado del Informe de capital humano, (p.25), por Deloitte, 2017.

Estado del arte

Ésta sección, muestra estudios relacionados al tema de estudio.

Modelos

Modelo de la Curva del cambio

El modelo es una adaptación de los estudios de Elizabeth Kübler – Ross, sobre las etapas por las que pasan los enfermos en un estado terminal, Jaffe y Scott, citado por (Ordóñez, 2011).

El modelo fue adaptado al entorno empresarial, analizando que la reacción que tienen las organizaciones empresariales son similares a las personas de forma individual, frente al cambio. Las etapas son las siguientes:

Negación. – En ésta etapa los individuos suelen tener una percepción negativa al evento de cambio, sienten el hecho como ajeno, son carentes de curiosidad y cierta indiferencia o temor.

Resistencia. – En ésta etapa, los individuos suelen percibir al cambio como una gran amenaza.

Exploración. – En ésta etapa los individuos perciben el cambio como una oportunidad y tienen curiosidad por saber en qué consiste y qué ofrece.

Compromiso. – En ésta etapa, los individuos abren la posibilidad de adaptarse a los cambios.

El esquema de Jaffe y Scott, muestra las etapas del recorrido en un escenario ideal. Cabe precisar que, en el proceso, tanto la neofilia como la neofobia colisionan entre si durante todo el ciclo. La neofilia arrastra al individuo o los individuos hacia la aceptación de lo nuevo, la neofobia hacia el rechazo (Ordóñez, 2011).

Modelo constructivista

Novik y Gallart (1997) Señalan que las competencias se desarrollan a través del aprendizaje, el aprendizaje, requiere ser constante por ser una práctica clave en entornos de cambios, la participación en discusiones y comprensión de problemas resulta crucial para identificar disfunciones, desacuerdos y problemas en la organización y así generar la norma estándar, que sirve de guía en el proceso de gestión de una organización.

Teoría de recursos y capacidades

Barney (1991) menciona que, lo que determina la ventaja competitiva es la diversidad de recursos con la que cuenta la empresa, además, súper importante, la capacidad que tiene la empresa para hacer uso de estos recursos de manera eficiente (Fong, et al., 2017).

Teoría funcionalista

Émile Durkheim (1895)

Ésta teoría, percibe a la sociedad como un todo orgánico, en el que cada miembro cumple un propósito, considera que para que los sistemas sociales estén sanos se debe cubrir sus necesidades, la sociedad se mantiene unida por lo que el autor denomina “solidaridad mecánica” basada en compartir similares creencias y sentimientos, así mismo, identificó un mal que aqueja a los grupos sociales la que la denominó “anomia” que significa “ausencia de normas”. por lo que para mantener salubre una sociedad, ésta debe estar institucionalizada con directrices y normas (Calderón, 2014)

Discusiones y conceptos acordes al estudio

La flexibilidad de los empleados es un factor de éxito para las empresas actuales, contribuye a mejorar los resultados operativos como la productividad laboral, satisfacción de clientes como los resultados financieros de la empresa. (Ngo y Loi, 2008).

El tipo de comportamiento incluido el nivel de apertura hacia la adopción de nuevas prácticas y el empleo de nuevos modelos de pensamiento, aunado a la adquisición de nuevas habilidades, son componentes en los cuales las organizaciones deben de centrar su atención. Tanto el comportamiento como las habilidades al interrelacionarse entre sí, contribuyen a la adopción de la flexibilidad del capital humano (Wright y Snell, 1998).

2.3 Marco Legal

Con respecto al tema de estudio cuyas variables son agilidad empresarial y gestión de personas, se considera pertinente mencionar la siguiente base legal, el D. S N° 010-2020-TR Artículo 2. El cual tiene por finalidad legalizar el trabajo remoto para evitar contagios del Covid-19. Cambiar la modalidad de trabajo requiere flexibilidad en los procesos, en el comportamiento de trabajadores en las formas de relacionarse con los principales stakeholders.

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación:

La presente investigación es de tipo cuantitativo, de diseño descriptivo, no experimental de corte transversal, por darse en un momento único, (Hernández et al., 2014).

3.2 Población y muestra:

Población:

Según Hernández et al., (2014), la población es un grupo que poseen características comunes, son quienes dan la información para estudiar un fenómeno.

La población de la presente investigación la conforman 57 integrantes de la empresa en estudio.

Muestra:

Según Hernández et al., (2014), la muestra pertenece a la población como subgrupo.

La muestra de la presente investigación la conforman 20 integrantes de la empresa objeto de estudio.

Tipo de muestra:

Probabilística

Porque toda la población objeto de estudio tiene la misma posibilidad de ser elegidos y porque su participación fue voluntaria cumpliendo los criterios del estudio (Hernández et al., 2014).

3.3. Operacionalización de variables:

Las variables para la presente investigación serán de tipo cualitativo, no numérico, ordinal, por pretender medir los atributos o características de las variables.

Variable 1: Gestión de recursos humanos

Definición Conceptual. Ver tabla 9.

Tabla 9

Definición conceptual de la variable 1.

Variable	Definición conceptual
Gestión de recursos humanos (Gestión de personas)	La gestión de recursos humanos es la entrega de valor intangible, comprendiendo la propuesta de valor que tiene la organización (Ulrich, 1997)

Nota. Elaboración propia, 2022.

Definición Operacional de la variable 1:

Para definir operacionalmente la variable gestión de recursos humanos, se procedió a contactar con la muestra de estudio, se le aplicó una encuesta tipo Likert cuyos valores van desde “Siempre” hasta “nunca”. Por ello, son los resultados obtenidos a través del cuestionario gestión de personas y agilidad (GPAG) de León.

Variable 2: Agilidad empresarial

Definición conceptual de la variable Agilidad empresarial.

Ver tabla 10.

Tabla 10*Definición conceptual de la variable 2*

Variable	Definición conceptual
Agilidad empresarial	Una organización ágil, es una red de equipos en una cultura centrada en personas, funciona en ciclos rápidos de aprendizaje y toma de decisiones facilitado por la tecnología, el principio guía es un fuerte propósito para crear valor junto a todas sus partes interesadas Aghina et. al. (2018).

Nota. Elaboración propia, 2022.

Definición Operacional de la variable 2:

La variable agilidad empresarial, es operacionalizada mediante una escala tipo Likert cuyos valores van desde “Siempre” hasta “nunca”. Por lo que, son las puntuaciones obtenidas en el cuestionario gestión de personas y agilidad (GPAG) de León.

En la tabla 11 se muestra la Operacionalización de las variables.

Tabla 11

Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Niveles de rangos
Gestión de recursos humanos: Entrega de valor intangible, comprendiendo la propuesta de valor que tiene la organización Ulrich, (1997)	Socio estratégico	Nivel de participación en la formación de la estrategia del negocio Nivel de alineamiento estratégico frente a los cambios del contexto actual. Auge digital, cambio comportamental, economía global, pandemia. Nivel de eficacia de la gestión de personas. Nivel de cumplimiento de metas de trabajadores	¿Considera que la gestión de personas, participa en los procesos de definición de las estrategias del negocio? ¿Considera que la gestión de personas se asegura de que sus estrategias estén alineadas con las estrategias del negocio? ¿Considera que la gestión de recursos humanos se involucra a dar solución a los problemas de la empresa? ¿Considera que la gestión de recursos humanos ayuda a cumplir las metas laborales de los trabajadores?	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)

	Agente de cambio	<p>Nivel de participación de la gestión de personas para adaptarse al cambio.</p> <p>Nivel de participación de la gestión de personas en la formación del cambio cultural</p> <p>Nivel de aporte para la mejora de las habilidades de adaptación</p> <p>Nivel de esfuerzo de la gestión de personas por mantener a la empresa en competencia en entornos turbulentos</p> <p>Nivel de aporte de la gestión de personas para la transformación organizacional</p>	<p>¿Considera que la gestión de personas ayuda a la empresa a adaptarse al cambio?</p> <p>¿Considera que la gestión de personas participa en dar forma a la renovación y cambio cultural?</p> <p>¿Considera que las actividades de la gestión de RR.HH. aporta al cambio organizacional?</p> <p>¿Considera que la gestión de RR.HH. apoya a la empresa a seguir en competencia?</p> <p>¿Considera que los procesos del área de RR. HH. ayuda a transformar la empresa?</p>	
<p>Agilidad empresarial: Una organización ágil se caracteriza por una red de equipos en una cultura centrada en personas, funciona</p>	Personas	<p>Nivel de interés de la gestión de personas por las necesidades de los empleados</p> <p>Nivel de construcción de compromiso</p>	<p>¿Considera que la gestión de personas se ocupa de las nuevas necesidades de los empleados?</p> <p>¿Considera que la gestión de personas mejora el compromiso de los empleados?</p>	

<p>en ciclos rápidos de aprendizaje y toma de decisiones facilitado por la tecnología, el principio guía es un fuerte propósito para crear valor junto a todas sus partes interesadas Aghina et al., (2018).</p>		<p>Nivel de coherencia entre las políticas de gestión humana y las necesidades de los trabajadores de la empresa</p> <p>Nivel de interés de la gestión de personas por el bienestar de los empleados.</p> <p>Grado de satisfacción con herramientas tecnológicas</p> <p>Eficacia en el grado de adopción de nuevas formas de desarrollar trabajos en pandemia.</p> <p>Cumplimiento del enfoque estratégico del negocio.</p> <p>Nivel de efectividad de equipos autogestionados</p>	<p>¿Considera que las políticas de la gestión de RR. HH. responden a las necesidades de los empleados?</p> <p>¿Considera que la gestión de RR.HH. escucha y responde a los empleados?</p> <p>¿Considera que la estructura organizacional es funcional?</p> <p>¿Considera que en la nueva realidad se debe trabajar de forma autónoma?</p> <p>¿Considera que las labores de RR.HH. busca la satisfacción de clientes externos?</p> <p>¿Considera que la autogestión (Hacerse responsable de gestionarse uno mismo) mejora la creatividad e innovación de los equipos?</p>	<p>Siempre (5)</p> <p>Casi siempre (4)</p> <p>A veces (3)</p> <p>Casi nunca (2)</p> <p>Nunca (1)</p>
--	--	--	--	--

Nota. Elaboración propia, 2022.

3.4 Instrumentos:

Se procedió a utilizar una encuesta como instrumento de recopilación de datos.

El cuestionario utilizado denominado gestión de personas y agilidad (GPAG) de Leon, se elaboró tomando como referencia los conceptos del Modelo Ágil de McKinsey (2019) y el Modelo de los Múltiples Roles de Ulrich (1997).

El instrumento fue desarrollado exclusivamente para el área de recursos humanos de la empresa en estudio, sin embargo, puede tomarse como referencia para otras investigaciones.

Para la construcción del instrumento, se realizó una prueba piloto, a la muestra de estudio, los 20 colaboradores de la empresa agroindustrial y 3 expertos en el tema de agilidad y gestión humana, se procedió a perfeccionar el instrumento en base a su relevancia y claridad en su constructo, luego se procedió a someterlas al coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach, para luego aplicarla.

Resultado de la confiabilidad del instrumento denominado gestión de personas y agilidad GPAG de Leon, 2022 y sus variables.

El instrumento de investigación GPAG de Leon, 2022, es confiable, alcanzó un valor de 0.86 en el coeficiente del alfa de Cronbach, los detalles, en la tabla 12.

Tabla 12

Operación de confiabilidad del instrumento gestión de personas y agilidad - GPAG.

α : Coeficiente de confiabilidad del cuestionario	= 0.86
k: Número de ítems	= 17
Sumatoria de las varianzas	= 8.77
Varianza total del instrumento	= 47.6

Nota. El valor obtenido del coeficiente alfa de Cronbach es de 0.86. Elaboración propia, 2022.

- **Gestión de Recursos Humanos**
- **Socio estratégico**

El instrumento de investigación es confiable, los detalles, en la tabla 13.

Tabla 13

Operación de confiabilidad del instrumento dimensión socio estratégico.

α : Coeficiente de confiabilidad del cuestionario	= 0.817
k: Número de ítems	= 4,0
Sumatoria de las varianzas	= 2.64
Varianza total del instrumento	= 6.84

Nota. El valor obtenido del coeficiente alfa de Cronbach es de 0.81. Elaboración propia, 2022.

- **Agente de cambio**

El instrumento de investigación es confiable, los detalles, en la tabla 14.

Tabla 14

Operación de confiabilidad del instrumento dimensión agente de cambio.

α : Coeficiente de confiabilidad del cuestionario	= 0.812
k: Número de ítems	= 5,0
Sumatoria de las varianzas	= 2.38
Varianza total del instrumento	= 6.8

Nota. El valor obtenido del coeficiente alfa de Cronbach es de 0.81. Elaboración propia, 2022.

- **Agilidad empresarial**

- **Personas**

El instrumento de investigación es confiable, los detalles, en la tabla 15.

Tabla 15

Operación de confiabilidad del instrumento dimensión personas.

α : Coeficiente de confiabilidad del cuestionario	= 0.825
k: Número de ítems	= 8,0
Sumatoria de las varianzas	= 3.68
Varianza total del instrumento	= 13.28

Nota. El valor obtenido del coeficiente alfa de Cronbach es de = 0.82. Elaboración propia, 2022.

Un valor del Alfa de Cronbach, entre 0.70 y 0.90, indica una buena consistencia interna (Oviedo y Campos, 2005). Por lo tanto, el instrumento alcanzó la confiabilidad.

3.5 Procedimientos:

El procedimiento en el proceso de recolección de datos para la investigación, inició con la solicitud de permisos y coordinaciones de disponibilidad de fechas y horas para la intervención y recolección de los datos. La intervención fue de forma física, para ello se entregó un sobre que contuvo una carta de presentación y la encuesta previamente validada y confiable.

3.6. Análisis de Datos:

Para el análisis de datos se utilizó una valiosa herramienta estadística, las tablas de frecuencia y porcentaje, porque permite identificar tendencias en un conjunto de datos, permite comparar los datos, es una herramienta amigable y fácil de leer reúne la frecuencia asociada a los datos obtenidos de las variables (Fernández et al., 2002).

Ficha técnica del cuestionario**Gestión de personas y agilidad.**

Autor:	Karina León Torres
Aplicación:	Individual
Duración:	30 minutos
Objetivo:	Medir el nivel de aporte de la gestión de personas a la agilidad de la empresa objeto de estudio.
Calificación:	Basada en la escala numérica de Likert de 5 niveles, desde Siempre (5) hasta Nunca (1).
Validez y confiabilidad:	El instrumento fue expuesto a expertos (ver anexo N° 2) y perfeccionando el instrumento, logró la validez.

La confiabilidad obtenida mediante la evaluación del coeficiente Alfa de Cronbach logró un resultado de .81. Obteniendo confiabilidad.

IV. RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación, muestran el alcance de los objetivos planteados.

En lo que respecta al objetivo general; Describir el nivel de aporte de la gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial en medio de cambios por pandemia.

El resultado de la investigación muestra que el 55% de los encuestados, consideran que las prácticas de la gestión de recursos humanos, tienen un nivel medio de aporte en el proceso de adopción de agilidad de la empresa. El aporte conlleva a las prácticas de recursos humanos relacionadas al cumplimiento de los roles de socio estratégico, agente de cambio y gestión de personas. Así mismo, el 45% de los encuestados consideran que el aporte es alto, y ningún encuestado considera que el aporte es de un nivel bajo.

Los resultados muestran claramente que la percepción de los encuestados en lo que respecta al aporte de las prácticas de la gestión de recursos humanos a la adopción de agilidad alcanzó un nivel medio, como muestra la tabla 16 y figura 5.

Tabla 16

Tabla de Frecuencia y porcentaje del nivel de aporte de la Gestión de RR.HH. a la Agilidad de la empresa.

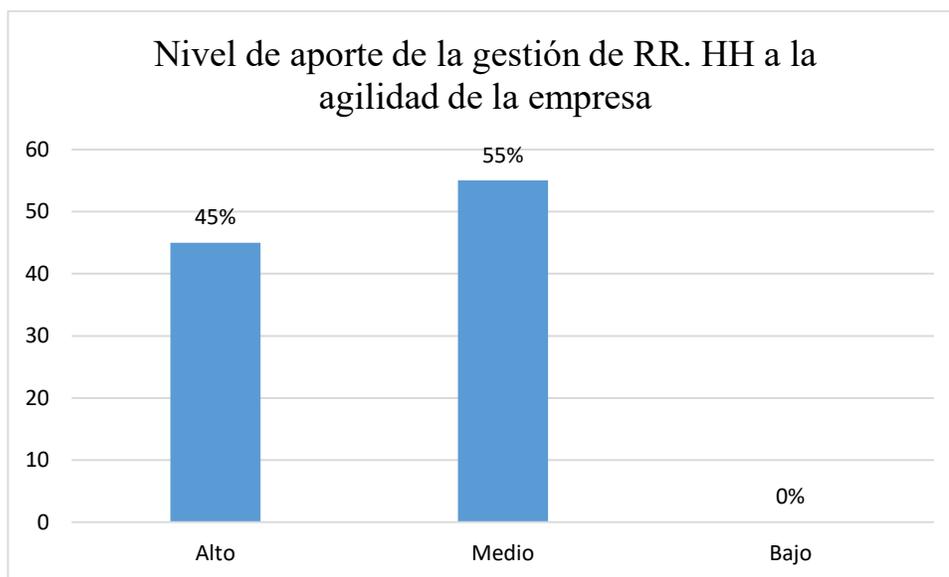
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto nivel de gestión de personas que aporta agilidad	9	45
Medio nivel de gestión de personas que aporta agilidad	11	55
Bajo nivel de gestión de personas que aporta agilidad	0	0

Total	20	100%
-------	----	------

Nota. Elaboración propia, 2022.

Figura 5

Aporte de la gestión de recursos humanos a la agilidad de la empresa agroindustrial, Lima, 2022.



Nota. Gráfico de porcentaje del nivel de gestión de personas aportante de agilidad. Elaboración propia, 2022.

Respecto a los objetivos específicos:

Determinar el nivel de aporte de la dimensión socio estratégico de la variable gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022.

El resultado de la investigación muestra que el 85% de los encuestados, consideran que las prácticas de la gestión de recursos humanos, tienen un nivel medio de aporte en el proceso de adopción de agilidad de la empresa. El resultado del aporte conlleva a las prácticas de recursos

humanos relacionadas a la participación en la definición de las estrategias del negocio, a la alineación de sus estrategias como área a las del negocio, a gestionar a la fuerza laboral con la finalidad de que la estrategia planteada se cumpla y a ayudar a que la fuerza laboral llegue a las metas plateadas.

El 10% de los encuestados, consideran que el nivel de aporte es alto y un 5% consideran que el aporte tiene un nivel bajo.

Los resultados indican que existe oportunidades de fortalecimiento y mejora para lograr un nivel alto en ésta dimensión. La tabla 17 y figura 6 muestran el detalle de los resultados.

Tabla 17

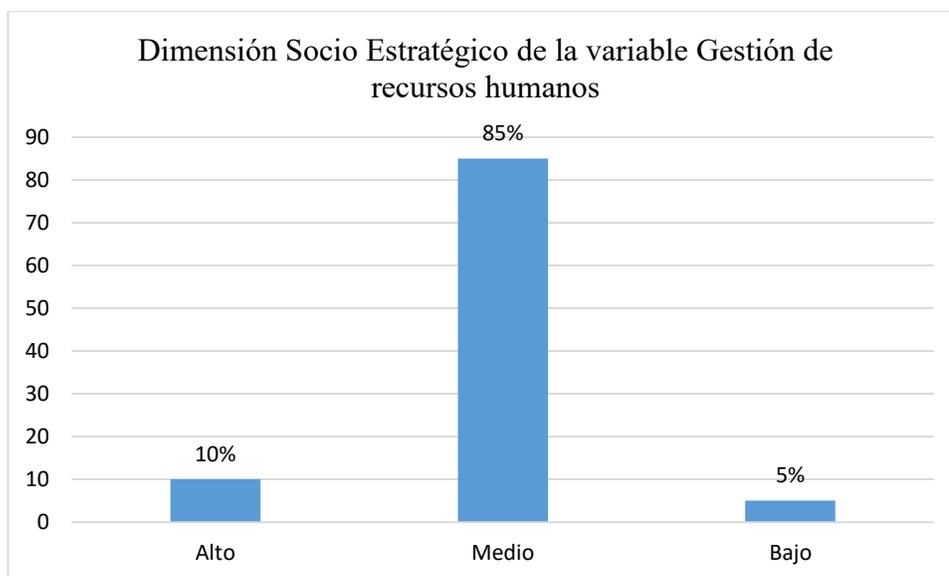
Tabla de Frecuencia y porcentaje de la dimensión Socio Estratégico de la variable Gestión de recursos humanos.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto nivel de la dimensión socio estratégico	2	10
Medio nivel de la dimensión socio estratégico	17	85
Bajo nivel de la dimensión socio estratégico	1	5
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, 2022.

Figura 6

Aporte de la dimensión socio estratégico de la variable gestión de recursos humanos.



Nota. Gráfico del porcentaje de la dimensión socio estratégico. Elaboración propia, 2022.

Respecto al siguiente objetivo específico:

Describir el nivel de aporte de la dimensión agente de cambio de la variable gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022

El resultado encontrado muestra que el 50% de los encuestados, consideran que las prácticas de la gestión de recursos humanos, tienen un nivel alto de aporte en el proceso de adopción de agilidad de la empresa. Este resultado apunta a las prácticas de recursos humanos relacionadas al apoyo a la empresa en su afán de adaptación a los cambios, en la participación activa en el proceso de cambio de cultura, mejoramiento de las habilidades y al apoyo de la gestión de recursos humanos a la empresa en su afán de sobrevivir a los cambios logrando transformación en los procesos internos y pensamiento ágil para la competitividad en el mercado.

El 45% de los encuestados, consideran que el aporte tiene un nivel medio y el 5% en el nivel bajo, tal como se muestra en la tabla 18 y figura 7.

Tabla 18

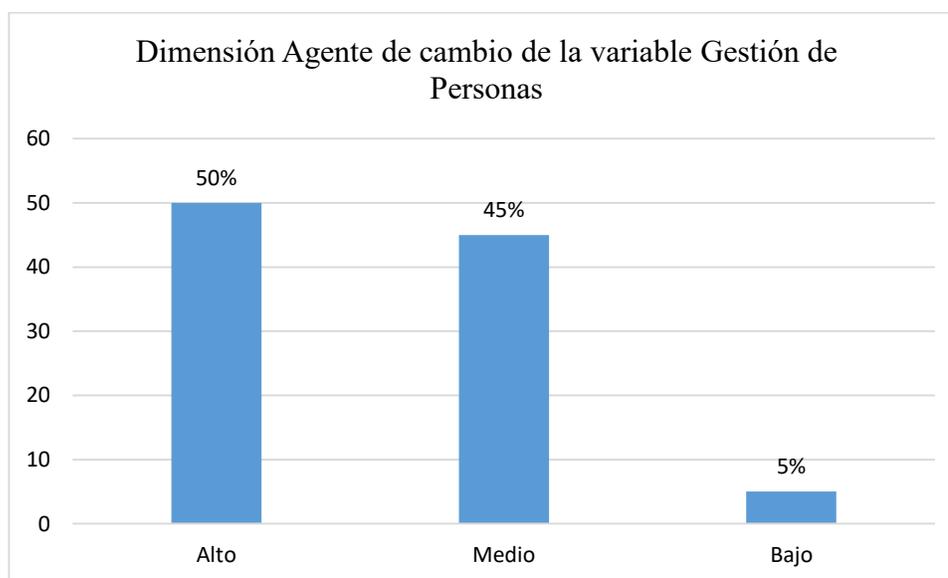
Frecuencia y porcentaje de la dimensión Agente de Cambio de la variable Gestión de recursos humanos.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto nivel de la dimensión agente de cambio	10	50
Medio nivel de la dimensión agente de cambio	9	45
Bajo nivel de la dimensión agente de cambio	1	5
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, 2022.

Figura 7

Aporte de la dimensión agente de cambio de la variable gestión de recursos humanos



Nota. Gráfico del porcentaje de la dimensión agente de cambio. Elaboración propia, 2022.

Del mismo modo sobre el último objetivo específico de la investigación.

Describir el nivel de aporte de la dimensión persona de la variable agilidad empresarial al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022.

El resultado encontrado muestra que el 55% de los encuestados, consideran que las prácticas de la gestión de recursos humanos, tienen un nivel medio de aporte en el proceso de adopción de agilidad de la empresa. Este resultado apunta a las prácticas de recursos humanos relacionados a la atención de las nuevas necesidades de los empleados, a las acciones enfocadas al mejoramiento del compromiso de los trabajadores, a la actualización de políticas internas en respuesta a las nuevas necesidades de los empleados, a las estrategias y gestión de la implementación de la arquitectura tecnológica, a la preparación de los equipos para la adaptación hacia las nuevas formas de trabajar, la autogestión con enfoque en la actualización y renovación orientados hacia la satisfacción del cliente final.

El 45% de los encuestados, consideran que el nivel de aporte tiene un nivel alto y ningún encuestado considera que el aporte tiene un nivel bajo.

Los detalles se aprecian en la tabla 19 y figura 8.

Tabla 19

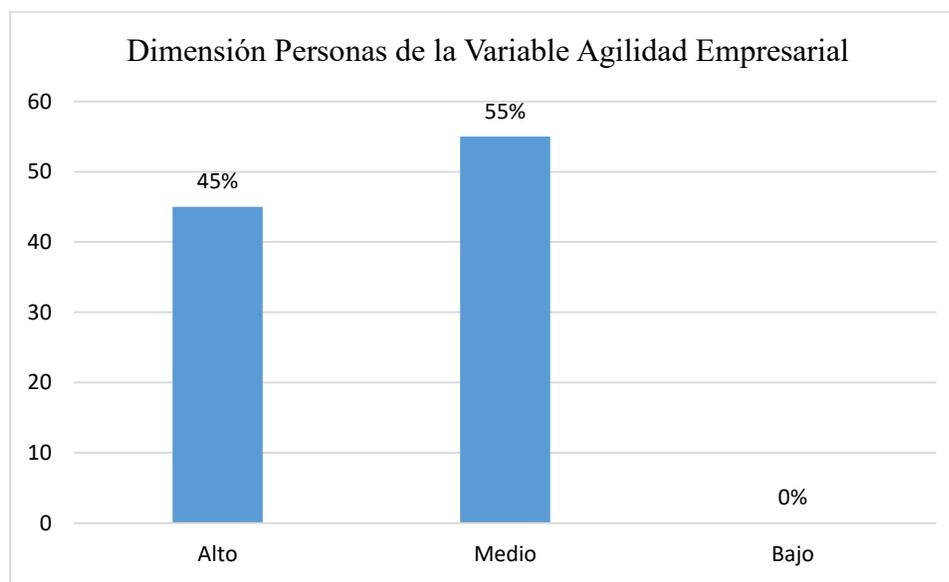
Tabla de frecuencia y porcentaje de la dimensión Personas de la variable Agilidad empresarial.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto nivel de la variable agilidad dimensión personas	9	45
Medio nivel de la variable agilidad dimensión personas	11	55
Bajo nivel de la variable agilidad dimensión personas	0	0
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia, 2022.

Figura 8

Aporte de la dimensión personas de la variable agilidad empresarial.



Nota. Porcentaje de la dimensión personas de la variable agilidad empresarial. Elaboración propia, 2022.

Con respecto a las hipótesis establecidas, los resultados indican lo siguiente:

H1: Existe un nivel medio de aporte de las prácticas de la gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022 en medio de cambios por pandemia; se acepta la hipótesis.

H2: Existe un nivel medio de aporte de la dimensión socio estratégico de la variable gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022; se acepta la hipótesis.

H3: Existe un nivel medio de aporte de la dimensión agente de cambio de la variable gestión de recursos humanos, al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022; se rechaza la hipótesis.

H4: Existe un nivel medio de aporte de la dimensión persona de la variable agilidad empresarial al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022; se acepta la hipótesis.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se encontró que el nivel de aporte de la gestión de recursos humanos a la consecución de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022, tiene un nivel promedio, éste resultado, indica que la gestión de recursos humanos en la empresa en estudio desempeña prácticas ágiles, las que le ha permitido cierta adaptación a los cambios, sin embargo, tiene la oportunidad de subir el nivel de aporte.

Éstos resultados coinciden con lo encontrado en la investigación de Botero (2017), quien concluyó que a medida que los cambios del contexto generan incertidumbre a las empresas, la gestión humana debe innovar su forma de gestionar a las personas, apoyando a lo que necesita la empresa, tomando en cuenta a sus objetivos y planes para lograr agilidad y de ésta manera acompañar a la empresa en el proceso de adaptación a los cambios, adquiriendo nuevas capacidades y llevando hacia el aprendizaje continuo a quienes conforman la organización, anticipando, minimizando la posibilidad de obsolescencia de la empresa.

Éstos resultados son coherentes con la propuesta teórica de Aghina et al., (2018), quien afirma que una organización ágil, es una red de equipos en una cultura centrada en personas. Así mismo, es coherente con el modelo de los 4 roles de Ulrich (1997) quien propone el desempeño de roles estratégicos desempeñado por el equipo de la gestión del capital humano generando valor a la empresa y apoyando al logro de sus objetivos organizacionales.

VI. CONCLUSIONES

Las conclusiones a la que se ha llegado son las siguientes:

Respecto a la dimensión socio estratégico de la variable gestión de recursos humanos, lo encontrado en la investigación indica un nivel medio de aporte de 85%, concluyendo que el área de gestión de personas actúa medianamente como socio estratégico de la empresa; se identifica una brecha de mejora para alcanzar el nivel alto.

En la dimensión Agente de Cambio de la variable gestión de recursos humanos, 50% de los encuestados consideran que el aporte tiene un nivel alto, sin embargo, considerando la respuesta de 45% de los encuestados quienes consideran un nivel medio y al 5 % que considera un bajo nivel de aporte, se concluye que existe oportunidades de mejora en medio de un ambiente favorable dado que, en su mayoría, consideran que el aporte hacia el logro de agilidad por parte de la gestión de recursos humanos a la empresa tiene un nivel alto.

Respecto a la dimensión personas de la variable agilidad empresarial, se observa que el 55% de los encuestados consideran un nivel medio de aporte, concluyendo que el aporte de la gestión de recursos humanos a la organización en su búsqueda de agilidad, tiene un nivel medio, se está desarrollando actividades acordes al logro de agilidad, pero aún existen brechas por cerrar para llegar a un nivel mayor.

Finalmente se concluye que el área de gestión de recursos humanos aporta un nivel medio de agilidad a la empresa teniendo el reto de incrementar su aporte siguiendo las recomendaciones señaladas en el siguiente capítulo.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la alta gerencia, fortalecer al área de gestión de recursos humanos con conocimientos y oportunidades para el desarrollo de habilidades acorde a las necesidades cambiantes del entorno, con la finalidad de aprovechar la oportunidad y abrir paso a la mejora continua, en respuesta al requerimiento de nuevas formas de gestión acordes a la necesidad de adoptar cambios.

Se recomienda a los directivos aprovechar el tiempo de vida que tiene la empresa, para dar forma a su cultura, apoyada del área de recursos humanos, con atención al aprendizaje continuo, a la atención de iniciativas de los equipos, con flexibilidad cuando se necesite cambiar de estrategia, con tolerancia en el momento de iterar, empoderando a los equipos y actualizando los indicadores de gestión de las áreas.

Se recomienda al equipo del departamento de recursos humanos, estar atento a los cambios, a las necesidades de conocimiento y herramientas de los equipos de la organización, así mismo se recomienda dar apertura a la creación de redes internas, gestión de pequeños grupos, así como a la evaluación por resultados.

Se recomienda al equipo de recursos humanos, designar una partida presupuestal para labores de capacitación.

Además, recomendamos profundizar la investigación descriptiva a un estudio correlacional y causal que permita analizar el problema desde otras perspectivas.

VIII. REFERENCIAS

- Abbosh, O. (2021). *La disrupción es continua e inevitable, pero también predecible*. Accenture.
<https://www.accenture.com/es-es/company-news-release-index-disruption>
- Aghina, W., Ahlback, K., DeSmet, A., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M., & Handscomb, C. (22 de enero de 2018). *Los 5 rasgos distintivos de las organizaciones ágiles*.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations/es-es>
- Almaraz, J. (2013). *La teoría sociológica de Talcott Pearson*. CIS.
- Arbache, J. (9 de Setiembre de 2021). *La recuperación pasa por las pequeñas y medianas empresas*. CAF. <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/09/la-recuperacion-pasa-por-las-pequenas-y-medianas-empresas/>
- Astete, A., Chanchhuaña, F., & Barrientos, A. (2022). *Roadmap de Aprendizaje sobre Agilidad. Memoria de la Décima Segunda Conferencia Iberoamericana de Complejidad, Informática y Cibernética*. CICIC, 2022. Lima, Perú.
- Becker, G. (1983). *Human Capital*. Alianza Editorial, S.A.
- Botero, D. (2017). *El papel de la gestión humana en la construcción de la organización ágil*. [Tesis de maestría, Universidad Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico]. Repositorio institucional EAFIT.
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13638>

Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C., & Thaker, S. (10 de Mayo de 2019). *El camino hacia una organización ágil*. McKinsey & Co. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization/es-CL>

Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C., & Thaker, S. (2019). *The Journey to an agile organization*. McKinsey, 2-8.

Capriata, L. (10 de Mayo de 2022). *¿Qué es la agilidad organizacional y cómo impacta en las posiciones ejecutivas?*. Forbes Negocios. <https://www.forbesargentina.com/negocios/que-agilidad-organizacional-como-impacta-posiciones-ejecutivas-n15807>

Chao, M. (8 de julio de 2020). *La Agilidad empresarial en una era de continua incertidumbre*. Forbes. <https://www.forbes.com.mx/la-agilidad-empresarial-en-una-era-de-continua-incertidumbre/>

Chao, M. (02 de diciembre de 2021). *Agilidad en el centro de las organizaciones adaptativas*. Forbes. <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-agilidad-en-el-centro-de-las-organizaciones-adaptativas/#:~:text=El%20reciente%20estudio%20publicado%20por,un%20cuarto%20de%20sus%20%C3%A1reas>.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Adinistración de Recursos Humanos*. McGraw Hill.

Chinchay, P., y Reyes, F. (Marzo de 2020). *La transformación Agil y su incorporación en la evaluación de desempeño. Análisis de estudios empíricos y teóricos asociados con el*

sector telecomunicaciones y otros servicios de la información. [Tesis de bachiller, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional PUCP.

https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/18353/CHINCHAY_ROEDER_REYES_ESPINOZA_Bach%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Comex Perú. (2021). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados 2021: Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú, y los determinantes de su capacidad formal.*

<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-comexperu-001.pdf>

Cordova, J. (15 de julio de 2017). *Medición de Agilidad de una metodología para el análisis de NFR en Procesos Ágiles.* ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/309651377_Medicion_de_Agilidad_de_una_metodologia_para_el_analisis_de_NFR_en_Procesos_Agiles

Deloitte. (Marzo de 2017). *Tendencias en capital humano.* Deloitte.

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/Deck_HCT2017.pdf

Deloitte. (2019). *Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano.* Deloitte.

<https://www2.deloitte.com/do/es/pages/about-deloitte/press-releases/cp-human-capital-trends-2019.html>

Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque latinoamericano.* Pearson.

Dyer, L., y Shafer, R. (1998). *Center for Advanced Human Resource Studies*.

https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/76977/From_Human_Resource_Strategy_to_OrgWP98_12.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Dyer, L., & Shafer, R. (6 de febrero de 1998). *De la estrategia de recursos humanos a la eficacia*

organizacional. CHRS. <https://www.coursehero.com/file/121426871/1998-Q5-Article-DyerShafer-From-HR-Strategy-to-Organizational-Effectivenesspdf/>

Dyer, L., & Shafer, R. (diciembre de 1998). *From Human Resource Strategy to Organizational*

Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility. Working Papers Series. CAHRS.

https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/76977/From_Human_Resource_Strategy_to_OrgWP98_12.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Escobar, S., & Idelsa, C. (16 de octubre de 2013). *Procedimiento para auditar la efectividad del*

proceso de selección en la sucursal CUBALSE. [Tesis de maestría, Universidad de las Tunas]. Repositorio institucional ULT. <http://roa.ult.edu.cu/jspui/handle/123456789/1965>

Fernández, S., Cordero, J., & Córdova, A. (2002). *Estadística descriptiva*. Esic.

Fong, C., Flores, K., & Cardoza, L. (29 de mayo de 2017). *Resource based-theory: a*

bibliometric analysis. Nova scientia, 9 (19).

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-

07052017000200411#:~:text=En%20este%20art%C3%ADculo%2C%20Barney%20(1991,a%3%BA%20en%20el%20largo%20plazo.

Vega, E. (23 de enero de 2022). *Think Agile 8 apunta a crecer impulsando el uso de prácticas de*

agilidad en el país. Gestión, 8.

- Gómez, E. (2020). *Diseño de un modelo de gestión por competencias enfocado en procesos de reclutamiento y selección para mandos medios de Marketing World Wide S.A. para el primer semestre del 2020*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio institucional UASB.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8060/1/T3495-MDTH-Gomez-Diseño.pdf>
- Hamel, G. (Marzo de 2017). *De qué hablo cuando hablo de innovación*. Harvard Deusto.
<https://www.harvard-deusto.com/stuart-crainger#:~:text=Stuart%20Crainger%20Business%20Review%20%28N%C3%BAm.%20242%29%20%C2%B7%20Estrategia,suele%20hablar.%20Vivimos%20en%20una%20%C3%A9poca%20muy%20motivadora.>
- Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy*. Harvard Business Review Press.
- Hepner, L. (2019). *El desafío de la agilidad en las Organizaciones, ¿Un nuevo mindset para la Transformación de los Negocios?* [Tesis de maestría, Universidad de San Andrés]. Repositorio institucional UDESA.
<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16765/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20M.%20Rec.%20Hum.%20Hepner%2C%20Lionel.pdf>
- Holbeche, L. (2015). *The Agile Organization: How to Build an Innovative, Sustainable and Resilient Business*. Kogan Page.
- Jajamovich, M. (2019). *Agilidad en 4 estaciones*. TEMAS Grupo Editorial.
- Keller, S., Meaney, M., y Pung, C. (2010). *What successful transformations share*. McKinsey & Cía.
https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20

organizational%20performance/our%20insights/what%20successful%20transformations%20share%20mckinsey%20global%20survey%20results/what%20successful%20transformations%20share%20mcki

Koom, A., Pollner, F., Schaninger, B., y Sikka, S. (12 de marzo de 2021). *El nuevo posible: cómo Recursos Humanos puede ayudar a construir la organización del futuro*. McKinsey Cía. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future/es-ES>

Kulak, D., y Li, H. (2017). *The Journey to Enterprise Agility*. Springer.

López, Á. (2008). *Capital humano, prácticas de gestión y agilidad empresarial ¿están relacionadas?* Dialnet, 155-178.

Lora-Guzmán, H. (2019). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional*. Dialnet. [https://www.bing.com/search?pglt=41&q=Lora-Guzmán%2C+H.+\(2019\).+La+gestión+por+competencias+como+estrategia+para+el+mejoramiento+de+la+eficiencia+y+la+eficacia+organizacional.+Dialnet.&cvid=b25a0d251f18482797f49c187f0a4dcc&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCDg1MTJqMGo xqAIAAsAIA&FORM=ANNTA1&PC=W099](https://www.bing.com/search?pglt=41&q=Lora-Guzmán%2C+H.+(2019).+La+gestión+por+competencias+como+estrategia+para+el+mejoramiento+de+la+eficiencia+y+la+eficacia+organizacional.+Dialnet.&cvid=b25a0d251f18482797f49c187f0a4dcc&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCDg1MTJqMGo xqAIAAsAIA&FORM=ANNTA1&PC=W099)

Martins, J. (11 de Noviembre de 2020). *¿Qué es la metodología Kanban y cómo funciona?*. Asana. <https://asana.com/es/resources/what-is-kanban>

- Mit Technology. (19 de Octubre de 2020). *Habla el mercado, La agilidad en Perú: liderazgo desde recursos humanos*. Mit Technology. <https://www.technologyreview.es/s/12736/la-agilidad-en-peru-liderazgo-desde-recursos-humanos>
- Moyano, M., Peña, G., & Heredia, J. (2020). *Bases para el desarrollo de la agilidad y los cambios de Dirección como elementos específicos para la mejora del rendimiento y la prevención de lesiones en deportes colectivos*. International Journey of Physical Exercise and Health Science for trainers, 2.
- Ngo, H., & Loi, R. (2008). *Human resource flexibility, organizational culture and firm performance*. The international Journal of Human Resource Management, 1654-1666.
- Novick, M., & Gallart, M. (1997). *Competitividad, redes productivas y competencias laborales: homogeneidad o segmentación* Revista latinoamericana de estudios del trabajo. 1311-1405). <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-latinoamericana-de-estudios-del-trabajo/articulo/novick-marta-gallart-maria-antonia-coord-competitividad-redes-productivas-y-competencias-laborales-homogeneidad-o-segmentacion-montevideo-cinterfor-1997>
- O'Hara, G. (10 de enero de 2023). *Transformación digital no avanza en Perú por falta de personas capaces de ejecutarla*. Gestión, 8.
- Ordóñez, R. (2011). *Cambio, creatividad e innovación. Desafío y respuesta*. Gránica.
- Oviedo, C., y Campos, A. (2005). *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach*. Revista Colombiana de Psiquiatría, 578-580.

Pacora, M. (19 de octubre de 2020). *La agilidad en Perú: liderazgo desde Recursos Humanos*.

MIT Technology. <https://www.technologyreview.es/s/12736/la-agilidad-en-peru-liderazgo-desde-recursos-humanos>

Pearson. (2 de marzo de 2020). *Del mundo VUCA al entorno BANI*.

<https://blog.pearsonlatam.com/talento-humano/del-mundo-vuca-al-entorno-bani#:~:text=El%20acr%C3%B3nimo%20BANI%2C%20seg%C3%BAAn%20el,entender%20lo%20que%20est%C3%A1%20ocurriendo%E2%80%9D>.

Pico, L. (10 de Setiembre de 2016). *La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual*. *Innova*, 1(11), 97-104

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6183824#:~:text=Este%20estudio%20pretende%20analizar%20los%20modelos%20de%20gestión,que%20llevarán%20a%20la%20cima%20a%20la%20empresa>.

Pomares, A. (2015). *Conectar talento, proyectar eficacia: Ganar productividad uniendo recursos humanos y tecnológicos*. Profit.

Randstad Research. (12 de Mayo de 2020). *Centro de estudios de mercado laboral*.

<https://www.randstadresearch.es/infografia-el-impacto-del-covid-19-en-el-tejido-empresarial/>

Real Academia Española. (2021). *Diccionario de lengua española*. <https://dle.rae.es/agilidad>

Roche, J. (2022). *Artefacto Scrum: las 3 herramientas clave de gestión*. Deloitte.

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/artefactos-scrum.html>

Schwaber, K. (2011). *The Enterprise and Scrum*. Microsoft Press.

Semana económica. (22 de Octubre de 2020). *La empresa inteligente para afrontar los retos de la nueva normalidad*. Semana económica. <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/tecnologia/la-empresa-inteligente-para-afrontar-los-retos-de-la-nueva-normalidad>

Titterton, J. (29 de Setiembre de 2021). *Agilidad, clave en el éxito de negocios ante la aceleración digital*. Forbes. <https://www.forbes.com.mx/ad-agilidad-clave-exito-negocios-tiempos-aceleracion-digital/>

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions* - Harvard University Press.

Valencia, M. (10 de marzo de 2018). *Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamientos para centro de datos, en la ciudad de Quito*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio institucional UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6172/1/T2600-MBA-Valencia-Estudio.pdf>

Valikangas, L., & Hamel, G. (2003). *The Quest for resilience*. Harvard Business Review, 355-358.

Videnza Consultores. (5 de Mayo de 2020). *Las mypes: antes y después del COVID-19*, Gestión. <https://gestion.pe/blog/evidencia-para-la-gestion/2020/05/las-mype-antes-y-despues-del-covid-19.html/>

Walsh, B., y Volini, E. (2017). *Tendencias globales en capital humano*. Deloitte. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/Deck_HCT2017.pdf

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.

Wright, P., & Snell, S. (1998). *Toward unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*. *Academy of management review*, 756-772.

Zendesk. (29 de Setiembre de 2021). *Agilidad, clave en éxito de negocios ante la aceleración digital*. Forbes. <https://www.forbes.com.mx/ad-agilidad-clave-exito-negocios-tiempos-aceleracion-digital/>

IX. ANEXOS

Anexo A

Tabla 20

Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Descripción del nivel de agilidad de la gestión de personas en una empresa agroindustrial

AUTOR: León Torres, Karina

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema principal:</p> <p>¿Cuál es el nivel de aporte de la gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022 en medio de cambios por pandemia?</p> <p>Problemas secundarios:</p> <p>¿Cuál es el nivel de aporte de la dimensión socio estratégico de la variable gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Describir el nivel de aporte de la gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022 en medio de cambios por pandemia</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Determinar el nivel de aporte de la dimensión socio estratégico de la variable gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>H1 Existe un nivel medio de aporte de la gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022 en medio de cambios por pandemia</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>H2: Existe un nivel medio de aporte de la dimensión socio estratégico de la variable gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022.</p>	Variable 1: Gestión de personas			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			1. Socio estratégico	<p>Nivel de participación en la formación de la estrategia del negocio.</p> <p>Nivel de alineamiento estratégico frente a los cambios del contexto actual (Auge digital, cambio comportamental, economía global, pandemia).</p> <p>Nivel de involucramiento de la gestión de recursos humanos al negocio.</p>	<p>¿Considera que la gestión de personas, participa en los procesos de definición de las estrategias del negocio?</p> <p>¿Considera que la gestión de personas se asegura de que sus estrategias estén alineadas con las estrategias del negocio?</p> <p>¿Considera que la gestión de recursos humanos se</p>	<p>Siempre (5)</p> <p>Casi siempre (4)</p> <p>A veces (3)</p> <p>Casi nunca (2)</p> <p>Nunca (1)</p>

<p>¿Cuál es el nivel de aporte de la dimensión agente de cambio de la variable gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022?</p>	<p>Describir el nivel de aporte de la dimensión agente de cambio de la variable gestión de recursos humanos al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022</p>	<p>H3: Existe un nivel medio de aporte de la dimensión agente de cambio de la variable gestión de recursos humanos, al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022.</p>		<p>Nivel de cumplimiento de metas de trabajadores</p>	<p>involucra a dar solución a los problemas de la empresa? ¿Considera que la gestión de RR.HH. ayuda a cumplir las metas laborales de los trabajadores?</p>	
<p>¿Cuál es el nivel de aporte de la dimensión persona de la variable agilidad empresarial al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022?</p>	<p>Describir el nivel de aporte de la dimensión persona de la variable agilidad empresarial al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022</p>	<p>H4: Existe un nivel medio de aporte de la dimensión persona de la variable agilidad empresarial al proceso de adopción de agilidad en la empresa agroindustrial de Lima, 2022.</p>	<p>2. Agente de cambio</p>	<p>Nivel de participación de la gestión de personas para adaptarse al cambio. Nivel de participación de la gestión de personas en la formación del cambio cultural Nivel de aporte para la mejora de las habilidades de adaptación Nivel de esfuerzo de la gestión de personas por mantener a la empresa en competencia en entornos turbulentos Nivel de aporte de la gestión de personas para la transformación organizacional</p>	<p>¿Considera que la gestión de personas ayuda a la empresa a adaptarse al cambio? ¿Considera que la gestión de RR.HH. participa en dar forma a la renovación y cambio cultural? ¿Considera que las actividades de la gestión de RR.HH. aporta al cambio organizacional? ¿Considera que la gestión de RR.HH. apoya a la empresa a seguir en competencia? ¿Considera que los procesos del área de RR.HH. ayuda a transformar la empresa?</p>	
<p>Variable 2: Agilidad empresarial</p>						
<p>Dimensiones</p>	<p>Indicadores</p>	<p>Ítems</p>	<p>Niveles o rangos</p>			

			1. Personas	<p>Nivel de interés de la gestión de personas por las necesidades de los empleados</p> <p>Nivel de construcción de compromiso</p> <p>Nivel de coherencia entre las políticas de gestión humana y las necesidades de los trabajadores de la empresa</p> <p>Nivel de interés de la gestión de personas por el bienestar de los empleados.</p> <p>Grado de satisfacción con herramientas tecnológicas</p> <p>Eficacia en el grado de adopción de nuevas formas de desarrollar trabajos en pandemia.</p> <p>Cumplimiento del enfoque estratégico del negocio.</p> <p>Nivel de efectividad de equipos autogestionados</p>	<p>¿Considera que la gestión de RR.HH. se ocupa de las nuevas necesidades de los empleados?</p> <p>¿Considera que la gestión de RR.HH. mejora el compromiso de los empleados?</p> <p>¿Considera que las políticas de gestión de RR.HH., responden a las necesidades de los empleados?</p> <p>¿Considera que la gestión de personas escucha y responde a los empleados?</p> <p>¿Considera que la estructura organizacional es funcional?</p> <p>¿Considera que en la nueva realidad se debe trabajar de forma autónoma?</p> <p>¿Considera que las labores de RR.HH. busca la satisfacción del cliente externo?</p> <p>¿Considera que la autogestión mejora la creatividad e innovación de los equipos?</p>	<p>Siempre (5)</p> <p>Casi siempre (4)</p> <p>A veces (3)</p> <p>Casi nunca (2)</p> <p>Nunca (1)</p>
--	--	--	-------------	--	---	--

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p>TIPO: Cuantitativo</p> <p>DISEÑO: No experimental de corte transversal con alcance descriptivo</p>	<p>POBLACIÓN: 57 trabajadores de la empresa agroindustrial</p> <p>TIPO DE MUESTRA: No probabilística</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: 20</p>	<p>VARIABLES: Gestión de recursos humanos y Agilidad empresarial</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Autor: Karina Leon Torres</p> <p>Año: 2022</p> <p>Ámbito de Aplicación: Empresarial</p>	<p>DESCRIPTIVA: Tablas de frecuencia y porcentaje</p> <p>INFERENCIAL: Alfa de Cronbach</p>

Anexo B

Validez del instrumento



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

N°	DIMENSIÓN 1	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Socio estratégico	X			X	X		Los ítems tienen una construcción cerrada ¿se aplicará escala de Likert? Considero importante definir qué se entiende por creación de valor para alcanzar relevancia, así el encuestado pueda responder con conocimiento. Aprecio que haya considerado el liderazgo informal que es lo mismo que el liderazgo compartido. Las dimensiones requieren ser definidas. La autonomía se relaciona más con la dimensión 3.
	DIMENSIÓN 2	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Agente de cambio	X		X		X		Si se quiere medir la participación de RRHH como agente de cambio, los indicadores o ítems se enfocan a ello. Hablar de agilidad no es sinónimo de trabajar en menos tiempo eso es correcto. Los encuestados deben conocer que es iteración y la importancia de trabajar en equipo, en caso se quiera ampliar el estudio a futuro.
	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Personas	X			X	X		Los ítems no caracterizan o no son relevantes en caso RRHH tiene planeado trabajar de forma tradicional, de lo contrario las preguntas tienen relevancia. Las preguntas evidencian que la empresa está incorporando o tiene planeado incorporar la metodología ágil, ¿es así?

Observaciones (precisar si hay suficiencia) de ser necesario _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [|] Aplicable después de corregir [x] No aplicable [|]

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. Nancy Fuk DNI: 25836770

Especialidad del validador: Psicóloga, Coach, consultora en gestión del talento humano y estudios de Scrum Master.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

22 de agosto del 2022

 Firma del Experto Informante.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1							Considerar si los conceptos serán entendidos adecuadamente por todos los encuestados (negocio digital, liderazgo compartido, etc).
I	Socio estratégico	x		x		x		
	DIMENSIÓN 2	Si	No	Si	No	Si	No	
I	Agente de cambio	x		x		x		
	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	La primera pregunta no queda claro el sentido o propósito al que apunta, hasta podría parecer que es la misma pregunta 1 de la dimensión 2.
I	Personas	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia) de ser necesario _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [x] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ...Connie Kato Kobashigawa..... DNI.....41010530.....

Especialidad del validador...Mg en Dirección de Personas.....

...29 de...Agosto.....del 2022.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apto para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.