



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Lic. en Administración de Empresas

Trabajo Final de Carrera Título:

Funcionamiento del trabajo en equipo en organizaciones tradicionales y actuales (D.T.)

Alumno: Lucia Piñol lucipinol@hotmail.com

Tutor de Contenidos: Mg. Lic. María Yohana Noguera Lopez

Tutor Metodológico: Ps. Prof. Laura M. Berizzo

Diciembre 2016

ÍNDICE

	Páginas
RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
<u>CAPÍTULO I: Definición de Trabajo en Equipo</u>	5
Diferencia entre Trabajo en Equipo, Equipo de Trabajo y Grupos.....	7
Tipos de Equipo	8
Roles del Equipo	9
Características de los Equipos Exitosos.....	11
Ventajas de un Equipo de Trabajo Exitoso	12
<u>CAPÍTULO II: Metodologías Agiles aplicadas al Trabajo en Equipo</u>	13
Metodología Scrum.....	13
Método KanBan	19
<u>CAPÍTULO III: Empresas Tradicionales y Actuales</u>	23
Comparación entre Empresa Tradicional y Actual	25
Adaptación de las Metodologías Agiles a las Empresas Actuales.....	27
Características principales que deben de tenerse en cuenta para su adaptación	28
CONCLUSIONES	32
BIBLIOGRAFÍA	34

RESUMEN

Con esta Discusión Teórica pretendemos como principal objetivo ofrecer al lector una visión general de cómo funciona el trabajo en equipo en empresas tradicionales y actuales, ya que muchas de ellas desconocen de su importancia y otras, por su parte, confunden el trabajo en grupo con el trabajo en equipo.

Este tipo de error puede afectar de manera negativa al desempeño de la empresa, logrando disminuir en gran medida el cumplimiento de los objetivos planteados. Una dificultad que existe para implementar trabajos en equipo es el tipo de organización en el cual se planea desarrollar esta metodología, ya que hay algunas empresas basadas en estructuras tradicionales que presentan un rechazo ante estas nuevas tendencias que son fundamentales para generar ventajas competitivas que permitan la continuidad en el tiempo de las mismas.

Es por eso que en este trabajo definiremos algunos conceptos y experiencias claves que pueden llegar a responder a ciertas inquietudes sobre las nuevas metodologías del trabajo en equipo y sus posibles adaptaciones a las empresas.

Palabras Claves: Trabajo en equipo. Metodologías Ágiles. Empresas Tradicionales y Actuales.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo se trata de una revisión y análisis bibliográfico de un problema relevante en un campo disciplinar específico, ya que en algunas organizaciones consideran que cualquier grupo de personas que trabajan juntas es solo un conjunto de miembros destinados al cumplimiento de una tarea. Sin embargo, en otras están convencidas de que un grupo de personas que trabajan juntas y presentan ciertas características como ser una fluida comunicación y orientadas al cumplimiento de un mismo objetivo si están utilizando de manera correcta la metodología de trabajo en equipo para lograr el cumplimiento de las metas y un efecto de sinergia. Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaran a que algunas empresas piensen en equipos en cuanto a la forma de trabajar, ya que alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Por eso las nuevas estructuras, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Por otro lado, analizamos como se trabaja en empresas actuales y tradicionales mediante el uso de las metodologías ágiles como por ejemplo Scrum y KanBan. El objetivo de emplear las mismas es el poder utilizar las ventajas que brindan como por ejemplo el uso de la retrospectiva y la mejora continua de los diversas metodologías de trabajo para poder brindar un producto final conforme a los requerimientos de los clientes, además de otras características y aportes que nos brindan.

Para poder conocer más sobre este tema utilizamos fuentes de información externas primarias y secundarias y empleamos una discusión crítica y rigurosa, ya que se trata de un tema ya analizado por varios autores, documental porque necesitaremos disponer de mucha información bibliográfica y de campo debido a la implementación de entrevista con un experto en el tema para plantear cómo funciona el trabajo en equipo en organizaciones tradicionales y actuales.

CAPÍTULO I:

DEFINICIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

En toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

Diversos autores han tratado de definir el significado de equipo de trabajo, entre ellos se destacan:

Desde el punto de vista del autor Ander-Egg trabajo en equipo es: *“Pequeño número de personas que con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos”*¹.

Para el autor Marie Dalton trabajo en equipo es: *“Aquel que se realiza con el esfuerzo conjunto de varias disciplinas para conseguir una meta común con la máxima eficiencia”*².

El siguiente autor Ventura lo define de la siguiente manera: *“grupo o conjunto de personas creado por una organización, para conseguir unos objetivos comunes y claramente definidos a partir de unas normas de funcionamiento”*.

Para los autores Katzenbach y K. Smith es: *“ Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”*³.

El autor Fainstein Héctor lo define de la siguiente manera: *“ Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados”*.⁴

¹ Ander Egg, E. (2003), “El trabajo en Equipo” Lumen, Argentina. Pág. 12

² Dalton, M. (2007) “Relaciones Humanas” Ediciones Paraninfo S.A. Pág. 203

³ Katzenbach y Smith, K. (2000) “El trabajo en equipo: ventajas y dificultades” Ediciones Granica S.A. Pág. 81

Y por último, el autor Gary S. Topchik define trabajo en equipo como: *“Un equipo es un grupo definido de individuos que trabajan mancomunadamente para alcanzar un objetivo común y específico”*⁵.

En base a estas definiciones, podemos concluir que un equipo de trabajo es: *“un conjunto pequeño de personas con conocimientos, esfuerzos y habilidades complementarias, creado por la organización, para alcanzar un objetivo común y específico, bajo normas de funcionamiento y responsabilidad mutua”*.

El equipo debería estar formado por personas cuyos talentos combinados contribuyen a alcanzar el objetivo. Los equipos requieren entre 5 y 10 miembros, de modo que sean lo suficientemente grandes como para incluir todos los talentos y habilidades necesarias para alcanzar los objetivos, pero no tan grandes como para que tiendan a dividirse instintivamente en equipos de un tamaño más conveniente.

Los miembros del equipo suelen turnarse el liderazgo dependiendo de las habilidades necesarias. Si bien es común elegir un líder sobre la base de su experiencia, escogerlo únicamente sobre la base de sus destrezas técnicas suele ser un error. El trabajo del líder del equipo es ser un gerente, no un jefe. Aparte de los asuntos administrativos, debe contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Además, debe de promover los canales de comunicación, crear un ambiente de trabajo armónico, abierto y honesto y, motivar a su equipo para que este siga funcionando bien.

⁴ Redondo Crespo y Tejado (2012) “El celador y el trabajo en equipo” Primera Edición. Pág. 20

⁵ Topchik, G. (2007), “Gerente por primera vez: como desarrollar a su equipo”. EE.UU. Grupo Nelson. Pág.7

Diferencia entre Trabajo en Equipo, Equipo de Trabajo y Grupos

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto-asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Y grupos de trabajo son dos o más individuos que trabajan en forma independiente para alcanzar un objetivo global.

Gráfico N° 1: Características de Grupos y Equipos.

	GRUPOS	EQUIPOS
MIEMBROS	RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL	RESPONSABILIDAD CONJUNTA. SE APROVECHA EL TALENTO COLECTIVO.
OBJETIVOS	DEFINIDOS POR LA ORGANIZACIÓN	ESPECÍFICOS DEL EQUIPO Y DISTINTOS DE LOS DE LA ORGANIZACIÓN
RESULTADOS	SE OBTIENEN POR LA CONTRIBUCIÓN DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS	SE OBTIENEN POR EL PRODUCTO DEL TRABAJO COLECTIVO
LÍDER	FUERTE Y CENTRADO EN LA TAREA	LIDERAZGO COMPARTIDOPOR VARIAS PERSONAS
REUNIONES	SE INFORMA, DISCUTE, DECIDE Y SE DELEGA EL TRABAJO	DISCUSIONES ABIERTAS, SE DECIDE Y SE TRABAJA CONJUNTAMENTE

Fuente: Barroso R. ⁶

⁶ Barroso, R. (2010) "Equipos de trabajo y dinámica de grupo". Disponible en: <http://es.slideshare.net/rosafol/ud-equipos-de-trabajo-y-dinmicas-de-grupo>. Fecha de consulta: 12/11/15

Tipos de Equipo

Se puede establecer una clasificación de los diferentes equipos de trabajo, atendiendo a diferentes criterios:

Atendiendo a su duración en el tiempo:

Permanentes: son creados a partir de las necesidades estructurales de la organización para perdurar en el tiempo como pilares fundamentales para el desempeño de las actividades cotidianas.

Temporales: su principal característica es que son creados para un fin claramente determinado, mismo que debe ser resuelto en un plazo específico.

Atendiendo al grado de formalidad:

Formales: Creados por la propia empresa con una finalidad concreta, ya sea permanente o temporal.

Informales: Surgen espontáneamente de entre los miembros de la empresa, para atender necesidades concretas.

Atendiendo a su finalidad:

De solución de conflictos: Su misión es resolver conflictos concretos que puedan surgir y afecten a la marcha normal de la empresa.

De toma de decisiones: Encargados de adoptar decisiones relevantes para la marcha de la empresa.

De producción: Equipo formado por trabajadores de la empresa, mediante la creación de estos equipos se busca una motivación de los trabajadores haciéndoles sentir parte de la empresa.

Atendiendo a la jerarquización o no de sus miembros:

Horizontales: Son equipos integrados por empleados de un mismo nivel jerárquico.

Verticales: A diferencia del anterior, lo integran trabajadores de diferentes niveles jerárquicos.

Tipos concretos existentes en la actualidad:

Círculos de Calidad: Surgió en los años 60 en empresas japonesas con una cultura de gestión basada en el trabajo autónomo. Estos equipos están formados por entre 4 y 8 trabajadores de una misma área que, de forma espontánea, voluntaria y periódica se reúnen con la finalidad de solucionar problemas o introducir mejoras en aspectos específicos de su trabajo. Obtenidos unos resultados o conclusiones, los plantean a sus superiores quienes deciden aprobarlas y dotarlas de recursos necesarios para llevarlos a cabo.

Equipos de Alto Rendimiento o Alto Desempeño: Son grupos de trabajadores muy preparados procedentes de diversas áreas funcionales de la empresa, dirigidos por un líder o coordinador a la consecución de unos objetivos claros y desafiantes. Mantienen un elevado compromiso con el equipo y participación para la consecución de sus objetivos. Son recompensados colectiva o individualmente cuando alcanzan el objetivo.

Equipos de Mejora: Su objetivo es la mejora de la calidad y se encargan de identificar, analizar y buscar soluciones a los fallos detectados en el propio trabajo, persiguiendo una constante mejora de la calidad. Estos equipos los forman los propios trabajadores, que son quienes mejor conocen el trabajo.

Roles del Equipo

Dentro de un equipo de trabajo, existen diferentes roles de acuerdo con el papel que asuman sus miembros. Observamos como unos miembros siempre aportan ideas, otros son los que resumen y otros son los que suelen decidir y actuar.

Conocer el rol que desempeña cada persona dentro de un equipo nos ayudará a formar un equipo de trabajo completo y eficaz.

El psicólogo inglés Meredith Belbin, experto en equipos de trabajo, distingue tres tipos de equipos de trabajo según su orientación:

Roles de Acción:

- ✓ **Impulsor:** Persona activa con mucha energía que se encarga de animar a los demás para avanzar en el trabajo. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.
- ✓ **Realizador:** Es el organizador práctico que transforma las ideas y estrategias en realizaciones, es eficiente en su trabajo.
- ✓ **Rematador:** Se preocupa por lo que puede estar mal hecho, se preocupa por los detalles para asegurarse de que se ha hecho todo y nada se ha pasado por alto; es meticuloso, se preocupa por no dejar nada sin hacer. Realiza las tareas en el tiempo establecido.

Roles Sociales:

- ✓ **Coordinador:** Coordina los esfuerzos de todos para alcanzar metas, aunque no ocupe el cargo de líder, aporta confianza, es tolerante y sabe escuchar, aunque tiene la seguridad necesaria para no dejarse influir. Promueve la toma de decisiones y sabe delegar.
- ✓ **Investigador:** El que explora oportunidades y genera contactos, su papel principal es evitar que el equipo se quede estancado. Se caracteriza por su sociabilidad y entusiasmo. A diferencia del creador, no aporta ideas originales, sino conocidas por sus lecturas, observaciones, u otras fuentes externas, las cuales por la experiencia podrían serle de mucha utilidad al equipo.
- ✓ **Cohesionador:** Por su carácter apacible y conciliador sirve de puente en la resolución de conflictos, ya que sabe escuchar, es perceptivo y diplomático.

Roles Mentales:

- ✓ **Creador:** Es la persona inteligente, llena de ideas, creativa, fuente de propuestas y sugerencias originales. Resuelve situaciones difíciles.
- ✓ **Evaluador:** Analiza las ideas presentadas, valora sus pros y sus contras y proporciona instrumentos de análisis para que el equipo pueda decidirse por la alternativa más adecuada. Es una persona juiciosa, objetiva, meticulosa y prudente.
- ✓ **Especialista:** Experto conocedor de su trabajo que aporta su saber, esmero, enfoque e iniciativa. Proporciona conocimiento y habilidades con alto nivel técnico.

Del mismo modo que existen roles positivos, también es habitual encontrar roles obstaculizadores, que pueden dificultar la buena marcha del trabajo en equipo, por lo que el líder o coordinador deberá identificar y reconducir para que el funcionamiento del equipo no se vea perjudicado:

- ✓ **Dominador:** todos deben obedecerle, considera que el fin justifica los medios.
- ✓ **Opositor:** le gusta llevar la contraria en todo.
- ✓ **Pasivo:** aunque está en el equipo no hace ni dice nada, todo le da igual.
- ✓ **Sabelotodo:** se considera un experto en todo, aunque los demás no lo llegan a escuchar, precisamente por tenerlo encasillado en ese rol.
- ✓ **Pesimista:** Cree que nada va a salir bien, se queja por todo y no le pone solución.

Características de los Equipos Exitosos

Hoy en día, si se contrata a las personas adecuadas y se forma un equipo asegurándose que los miembros se entendieran entre sí, tengan una buena relación y se sientan motivados por el trabajo a desempeñar, el equipo sería exitoso.

El hecho de ser parte de un equipo implica que cada participante desarrolle constantemente nuevas capacidades y que exista un alto nivel de confianza entre ellos. Por otro lado, la gerencia ayude en las distintas actividades, proporcione los recursos, adquiera un acompañamiento necesario, construya un mejor Feedback, perciba las diferentes personalidades de los integrantes y comprenda cuales son las preferencias en cuanto a los roles de equipo.

Encontramos así varias características relevantes que deben poseer los grupos altamente exitosos:

- Requieren de gerentes, no de capataces que sofoquen y repriman al equipo, sino que los orienten y faciliten a una convivencia armónica.
- Los miembros deben tener tanto conocimientos técnicos como habilidades interpersonales complementarias para el cumplimiento de las diferentes actividades.
- Los miembros deben tener autoridad y sentirse motivados a contribuir con el esfuerzo del grupo, ya que a partir de eso se refuerza el sentido de pertenencia y responsabilidad con el equipo y con los objetivos.

- Los conformantes del equipo deben perseguir una misma finalidad u objetivo, el cual debe ser claro y evitar conciso para evitar desviaciones.
- Debe tener una cultura de tolerancia al riesgo y debe ser flexible para adaptarse a los cambios en las rutinas y procesos y acoplarse a las características de personalidad de cada uno de los colaboradores para alcanzar los objetivos.
- Deben existir normas que regulen el funcionamiento del equipo.
- Debe contar con un método de evaluación mutua, de modo que su dinámica interna permanezca sana y vigorosa, y que permita la confrontación constructiva entre diferentes puntos de vista y que tiene como objetivo el enriquecimiento de cualquier opinión o alternativa.

Ventajas de un Equipo de Trabajo Exitoso

En las organizaciones es difícil encontrar alguien que trabaje solo, ya que prácticamente se trabaja en equipo solo por cuestión de eficacia. No es tal fácil convertir un grupo en equipo, porque este último debe tener sinergia, es decir, sus miembros pueden alcanzar juntos lo que no serían capaces de alcanzar por separado.

En la actualidad, los equipos de trabajo exitosos desempeñan una doble e importante función, para sus miembros como para la propia organización: satisfacen las necesidades de aquella, y a la vez, las particularidades de los individuos del equipo de trabajo.

Algunas ventajas de un equipo de trabajo son:

- Provee de una comunicación más efectiva que incentiva al intercambio de información, puntos de vista, opiniones y experiencias.
- Se dividen los esfuerzos entre los diversos integrantes del equipo, permitiendo aumentar la eficacia y producir un efecto de sinergia.
- Aumenta la motivación personal y colectiva, y reduce la competitividad entre los miembros que lo integran.
- Se plantea un mayor número de alternativas para la solución de un problema
- Desarrolla habilidades de comunicación y negociación.
- Intercambio de experiencias y conocimientos que permiten el desarrollo personal de los individuos.

CAPÍTULO II:

METODOLOGÍAS AGILES APLICADAS AL TRABAJO EN EQUIPO.

Metodología Scrum

Scrum es un conjunto de procesos y herramientas, donde los procesos son las cosas que hacen las personas para lograr el objetivo y las herramientas o ciertos protocolos se utilizan para realizar cierto tipo de proyecto.

Luego se encuentran los tipos de reuniones específicas que esto depende de que metodología ágil utilizaras, este método se lo caracteriza como muy estricto. Sin embargo, es un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor resultado posible de un proyecto.

En esta metodología se realizan entregas parciales y regulares del producto final, priorizadas por el beneficio que aportan al receptor del proyecto. Es por esto que está especialmente indicado para proyectos en entornos complejos, donde se necesita obtener resultados pronto, donde los requisitos son cambiantes o poco definidos, donde la innovación, la competitividad, la flexibilidad y la productividad son fundamentales.

Los equipos de trabajo en este caso son entre 4 y 5 personas por proyecto porque sino no se puede controlar. Tienen que ser personas dispuestas a trabajar al 100%, con responsabilidad y transparencia en lo que hacen.

Scrum es una estrategia flexible y holística de desarrollo de productos, donde un equipo de desarrollo trabaja como una unidad para alcanzar un objetivo común, es decir, adapta plenamente los principios de los métodos ágiles y los incorpora a la gestión de

proyectos. Primero y ante todo, abarca la filosofía de que todos los requisitos están inicialmente sin perfeccionar y son pocos claros, por eso esta metodología se centra en la mejora de la capacidad del equipo de desarrollo para observar y adaptarse a las nuevas exigencias. A continuación veremos cuando se podrá aplicar esta metodología:

- Cuando no se está entregando al cliente lo que necesita.
- Cuando las entregas se alargan demasiado, los costes se disparan o la calidad no es aceptable.
- Cuando se necesita capacidad de reacción ante la competencia.
- Cuando la moral de los equipos es baja y la rotación alta.
- Cuando es necesario identificar y solucionar ineficiencias sistemáticamente.
- Cuando se quiere trabajar utilizando un proceso especializado en el desarrollo de producto.

En términos simples, Scrum sigue un marco con dos pasos esenciales: inspeccionar y adaptarse. Para ello, se destinan a un equipo de desarrollo herramientas, roles y reuniones.

➤ **Herramientas:** principalmente se encuentra el *Back on List* colocas todo el listado de historias, es decir todo lo que se utiliza para la aplicación. Después se encuentra el *Board*, que está dividido por columnas en donde hay un listado de todas las tareas que se van hacer en la semana, las tareas que se están haciendo en este momento, las tareas que están listas para que alguien las pruebe y las que están terminadas.

Luego hay gráficos, mediante el transcurso del tiempo muestra cuantas tareas faltan completar y según la estimación de cuantos puntos se disponen por semana cuantos puntos necesitas por semana para completar las tareas.

➤ **Roles:** son específicos, cuenta con un *Product Owner*: quien sería el dueño del producto que tiene conocimiento, responsabilidad y autoridad total sobre las decisiones que se tomen del producto y sabe muy bien cuál es el objetivo final.

Luego cuentan con un *Team Leader* y equipo de desarrollo, empresa de tecnología que requiere el producto final. Este equipo tiene que estar en constante comunicación y trabajan en equipo.

Y después cuentan con un *Scrum Master*, es el responsable de que todas las reuniones y herramientas se usen bien, es decir es el facilitador. *Product Manager* es la persona que controla que el proyecto vaya bien.

➤ **Reuniones:** las más importantes son:

- ✓ *Daily Scrum* (diaria) es cuando todo el equipo de desarrollo y el *Product Owner* se juntan y dicen que tareas hicieron ayer, que tareas se van hacer hoy y cuáles son los errores y bloqueos que se tienen. Para este tipo de metodología se necesitan personas que sepan mucho del trabajo que le toca a uno, pero también saber un poquito de todo, ya que si uno se llega a bloquear en alguna tarea el otro compañero lo puede ayudar.
- ✓ *Kick off* (inicial) es cuando se juntan el cliente y el equipo de desarrollo y hablan de lo que se va hacer en el proyecto, luego se realiza una lista de requerimientos.
- ✓ *Sprint planning* (principio de cada semana) es planear lo que se va hacer en las siguientes semanas y que es lo que se va a entregar al final de la semana, entonces se muestran todas las tareas que se realizaron y con la ayuda de los requerimientos que se tomaron en la reunión de *kick off* se designan nuevas tareas a diferentes integrantes del proyecto.
- ✓ Y por último está la *Deam* (modulo semanal) mostrar al cliente lo que se hizo, es decir mostrar el resultado visual para que el cliente este conforme. Mostrar que las tareas que se realizaron están cumplidas.

Roles de Scrum

Scrum tiene tres funciones: Product Owner, Scrum Master y el equipo.

Product Owner (Cliente): El propietario del producto debe ser una persona con visión, autoridad y disponibilidad. El propietario del producto es responsable de comunicar continuamente la visión y prioridades para el equipo de desarrollo.

A veces es difícil para los dueños del producto conseguir el equilibrio adecuado de participación, debido a que Scrum valora la auto-organización de los equipos, el propietario del producto debe luchar contra el impulso de micro-gestión.

Al mismo tiempo, los propietarios del producto deben estar disponibles para responder preguntas del equipo.

Scrum Master (Facilitador):

El Scrum Master actúa como un facilitador entre el propietario del producto y el equipo, es decir, no administra el equipo, trabaja para remover los obstáculos que obstruyen que el equipo logre sus objetivos de sprint.

Esto ayuda a que el equipo permanezca creativo y productivo mientras se asegura de que sus logros son visibles para el propietario del producto. El Scrum Master también trabaja para asesorar al propietario del producto sobre cómo maximizar el retorno de la inversión para el equipo.

Equipo

El equipo de desarrollo es responsable de la auto-organización para completar el trabajo. Un equipo de desarrollo Scrum contiene miembros plenamente dedicados, ubicados en una habitación protegida de distracciones externas.

Cada sprint, el equipo es responsable de determinar cómo se va a realizar el trabajo. El equipo cuenta con la autonomía y la responsabilidad de cumplir con las metas de la carrera de velocidad.

El proceso en esta metodología parte de la lista de objetivos/requisitos priorizada del producto, que actúa como plan del proyecto. En esta lista el cliente prioriza los objetivos balanceando el valor que le aportan respecto a su coste y quedan repartidos en iteraciones y entregas. De manera regular el cliente puede maximizar la utilidad de lo que se desarrolla y el retorno de inversión mediante la replanificación de objetivos del producto, que realiza durante la iteración con vista a las siguientes iteraciones.

El proyecto se ejecuta en bloques temporales cortos y fijos (iteraciones de un mes natural y hasta de dos semanas, si así se necesita). Cada iteración tiene que proporcionar un resultado completo, un incremento de producto final que sea susceptible de ser entregado con el mínimo esfuerzo al cliente cuando lo solicite

Las actividades que se llevan a cabo en Scrum son las siguientes:

➤ **Planificación de la iteración**

El primer día de la iteración se realiza la reunión de planificación de la iteración. Tiene dos partes:

1. Selección de requisitos (4 horas máximo):

El cliente presenta al equipo la lista de requisitos priorizada del producto o proyecto. El equipo pregunta al cliente las dudas que surgen y selecciona los requisitos más prioritarios que se compromete a completar en la iteración, de manera que puedan ser entregados si el cliente lo solicita.

2. Planificación de la iteración (4 horas máximo):

El equipo elabora la lista de tareas de la iteración necesarias para desarrollar los requisitos a que se ha comprometido. La estimación de esfuerzo se hace de manera conjunta y los miembros del equipo se auto asignan las tareas.

➤ **Ejecución de la iteración**

Cada día el equipo realiza una reunión de sincronización (15 minutos máximo). Cada miembro del equipo inspecciona el trabajo que el resto está realizando (dependencias entre tareas, progreso hacia el objetivo de la iteración, obstáculos que pueden impedir este objetivo) para poder hacer las adaptaciones necesarias que permitan cumplir con el compromiso adquirido.

En la reunión cada miembro del equipo responde a tres preguntas:

- ¿Qué he hecho desde la última reunión de sincronización?
- ¿Qué voy a hacer a partir de este momento?
- ¿Qué impedimentos tengo o voy a tener?

Durante la iteración el Facilitador (Scrum Master) se encarga de que el equipo pueda cumplir con su compromiso y de que no se deteriore su productividad a través de las siguientes actividades:

- Eliminar los obstáculos que el equipo no puede resolver por sí mismo.
- Proteger al equipo de interrupciones externas que puedan afectar su compromiso o su productividad.

➤ **Inspección y adaptación**

El último día de la iteración se realiza la reunión de revisión de la iteración. Tiene dos partes:

1. Demostración (4 horas máximo):

El equipo presenta al cliente los requisitos completados en la iteración, en forma de incremento de producto preparado para ser entregado con el mínimo esfuerzo. En función de los resultados mostrados y de los cambios que haya habido en el contexto del proyecto, el cliente realiza las adaptaciones necesarias de manera objetiva, ya desde la primera iteración, re planificando el proyecto.

2. Retrospectiva (4 horas máximo):

El equipo analiza cómo ha sido su manera de trabajar y cuáles son los problemas que podrían impedirle progresar adecuadamente, mejorando de manera continua su productividad. El Facilitador se encargará de ir eliminándolos.

Método KanBan

El método Kanban es un sistema de trabajo que divide el proceso productivo en varias fases claramente delimitadas, con el objetivo de mejorar la eficiencia y el trabajo en equipo.

Este método de trabajo pretende erradicar situaciones como la saturación y los cuellos de botella, que se dan en muchas ocasiones cuando se trabaja en equipo con varios proyectos o tareas. Para aplicar sistema Kanban los trabajadores tienen que seguir sobre todo dos principios básicos. En un principio el equipo tiene que funcionar como siempre lo ha hecho, pero con una particularidad, tiene que estar dispuesto al cambio.

Todos los miembros del equipo deben estar atentos a lo que funciona y lo que no para cambiarlo, poco a poco y con mesura. Otra de las claves del método Kanban es el liderazgo en cada fase. Cada trabajador tiene su papel y su responsabilidad, que tiene que cumplir en todo momento. Cada uno tiene que saber qué hacer y contar con la iniciativa suficiente para asegurarse de que se haga

Es un método muy similar al Scrum, pero menos estricto. No contiene roles, es decir más allá de que se necesita un equipo de desarrollo y un *Product Owner* (cliente), pero los roles no están bien definidos.

Tampoco requiere de la implementación de un gráfico de columnas, pero de alguna forma te propone que lo hagas a tu manera pero bien definidas las tareas. Es por esto que se aplica esta técnica de todas maneras. Y con el tema de reuniones, no define específicamente reuniones sino que se realizan entregas eventualmente.

Este método te brinda las herramientas pero no te define ni roles ni reuniones de forma estricta, es decir te propone reuniones pero no tiene una periodicidad exacta, preferiblemente no más de cada tres días.

Kanban se usa para proyectos de tipo *Start Up* donde no hay gran cantidad de recursos y todo es mucho más chico. Los integrantes de este proyecto pueden brindar ideas innovadoras, ya que el Dueño de *Start Up* no tiene idea lo que quiere y se mueve a medida que los usuarios le brindan esas ideas para ir cambiando el proyecto, todo se vuelve más flexible no tienes roles, no tienes reuniones.

Scrum es mucho más estricto, y bien implementado es súper productivo para empresas grandes, es decir para empresas que tengan un producto que necesiten veinte personas desarrollando y quisieras terminarlo en seis meses.

En cambio, esta metodología acepta cambios en el corto plazo, es decir en las metodologías viejas por ejemplo definís un resultado con el cliente, le haces firmar el cliente y cuando se termina el proyecto y al cliente no le gusto, él ya había firmado por el proyecto y lo único que le queda es pagar por el trabajo realizado, en conclusión está orientado al producto.

Por el contrario, en metodologías ágiles, está más orientado a la necesidad del cliente que del producto. Y el cliente está conforme con el proyecto porque a medida que se va realizando el trabajo se logran cambios adecuados a lo que planteaba el Dueño.

Estos tipos de metodología son buenos dependiendo de la empresa y del tipo de proyecto que requiera la misma.

Principales reglas de Kanban

El Sistema Kanban actúa bajo la filosofía (Just In Time), es decir, que lo que precise un determinado proceso de producción debe ir a buscarse en el proceso o suministro que le procede, siendo el objetivo fundamental obtenerlo en la cantidad y momento justo en que se necesiten (Justo a Tiempo). Además en un sistema de producción presidido por la programación de series cortas de producción con una variedad más o menos grande de modalidades de producto, ello tiene que hacerse de manera ágil, rápida, frecuente y fiable.

Esta metodología cuenta con flujos de información directa, muy sencilla y próxima a las personas encargadas de tomar las decisiones correspondientes. Por lo tanto facilita una retroalimentación inmediata, así como una rápida acción correctora.

Algunas de las reglas que rige este sistema pueden ser:

Visualizar el trabajo en Kanban y las fases del ciclo de producción, o flujo de trabajo.

Al igual que Scrum, Kanban se basan en el desarrollo incremental, dividiendo el trabajo en partes. Una de las principales aportaciones es que utiliza técnicas visuales

para ver la situación de cada tarea, y que quizás habrás visto representado pizarras llenas de post-it (tareas). El trabajo se divide en partes, normalmente cada una de esas partes se escribe en un post-it y se pega en una pizarra. Los post-it suelen tener información variada, si bien, aparte de la descripción, debieran tener la estimación de la duración de la tarea.

La pizarra tiene tantas columnas como estados por los que puede pasar la tarea (ejemplo, en espera de ser desarrollada, en análisis, en diseño, etc.).

Gráfico N° 2: Ejemplo de la pizarra del método Kanban



Fuente: David J. Anderson⁷

Las tareas (post-it) van de la A a N. Y el flujo de trabajo tiene 5 fases. El objetivo de esta visualización es que quede claro el trabajo a realizar, en qué está trabajando cada persona, que todo el mundo tenga algo que hacer y tener clara la

⁷Anderson. (2010) “Kanban: Enclanchez le Moteur D'amélioration Continue de Votre IT” USA Editor Blue Hole Press. Pág. 30

prioridad de las tareas. Las fases del ciclo de producción o flujo de trabajo se deben decidir según el caso, no hay nada acotado, es decir, controla armónicamente la producción de los productos necesarios en las cantidades necesarias y en el momento necesario en cada uno de los procesos.

Determinar el límite de “trabajo en curso”.

Quizás una de las principales ideas del Kanban es que el trabajo en curso (Work In Progress o WIP) debería estar limitado, es decir, que el número máximo de tareas que se pueden realizar en cada fase debe ser algo conocido.

Se debe definir cuantas tareas como máximo puede realizarse en cada fase del ciclo de trabajo (ejemplo, como máximo 4 tareas en desarrollo, como máximo 1 en pruebas, etc.), a ese número de tareas se le llama límite del “work in progress”. A esto se añade otra idea tan razonable como que para empezar con una nueva tarea, otra tarea previa debe de haber finalizado. La idea es: centrarse en cerrar tareas y no en comenzar tareas. Por ello limitar el WIP impide empezar cosas hasta que se han cerrado aquellas en las que se está ya trabajando. Lo difícil es encontrar el mejor WIP de un KANBAN.

Medir el tiempo en completar una tarea.

El tiempo que se tarda en terminar cada tarea se debe medir, a ese tiempo se le llama “lead time”. Este abarca desde que se hace una petición hasta que se hace la entrega.

Aunque la métrica más conocida del Kanban es el “lead time”, normalmente se suele utilizar también otra métrica importante: el “cycle time”, el cual mide desde que el trabajo sobre una tarea comienza hasta que termina. Con el “lead time” se mide lo que ven los clientes, lo que esperan, mientras que con el “cycle time” se mide más el rendimiento del proceso. Puede haber más métricas, pero las anteriores son las realmente importantes, y necesarias para el control y mejora continua.

CAPÍTULO III:
EMPRESAS TRADICIONALES Y ACTUALES

Por lo general las organizaciones deben estructurarse de cierta forma para optimizar su gestión, es por eso que existen distintas formas de estructurar una organización. Los cambios en el mundo de los negocios han causado que los modelos tradicionales y actuales hayan cedido su lugar a otros más novedosos. Cada organización escoge el modelo que se amolde mejor a sus necesidades y así poder lograr su objetivo como empresa.

Grafico n°3: Comparación entre Scrum y KanBan

SCRUM	KANBAN
<u>DIFERENCIAS</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es un poco más restrictivo. ➤ Es más prescriptivo. ➤ Prescribe los roles de dueño del producto, equipo y Scrum Master. ➤ Está basado en iteraciones de tiempo fijo que determinan la cadencia del proyecto ➤ Se limita el número de elementos en la pila del producto. ➤ No permite modificar la pila del sprint durante el mismo, permitiendo al equipo mantenerse enfocado durante un periodo de tiempo suficiente. ➤ Cuando finaliza un sprint, el tablero se limpia y todos los elementos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No establece ningún rol, pero existe libertad para añadir los roles que se consideren necesarios. ➤ No existen iteraciones, por lo que estas actividades se pueden realizar siguiendo cualquier estrategia. ➤ Limita el número de elementos al mismo tiempo en un estado del flujo de trabajo. ➤ Permite cambiar los elementos en la entrada del flujo de trabajo siempre que se respete el límite del WIP establecido. ➤ El tablero no se limpia, los elementos simplemente van avanzando a

<p>son eliminados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El tablero pertenece a un equipo, y un equipo tiene todo el conocimiento necesario para llevar a cabo una iteración. ➤ Si un problema es demasiado grande para caber en un sprint, éste se descompone. ➤ Los equipos estiman el tamaño relativo de cada elemento al que se comprometen, y sumando el tamaño de cada elemento se obtiene la velocidad. ➤ Prescribe una pila de producto priorizada, establece reuniones diarias y utiliza gráficos burndown. 	<p>través de las columnas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El tablero está relacionado con un flujo de trabajo y puede pertenecer a varios equipos de distintas funcionalidades. ➤ Aunque es interesante tener elementos pequeños que minimicen el tiempo de entrega, no es obligatorio que estos se ajusten a un intervalo de tiempo específico. ➤ No es necesario estimar, pero algunos equipos lo hacen para poder garantizar el tiempo de entrega promedio. ➤ Se utilizan diagramas de flujo acumulativo que representan como el WIP (Work in Progress – Trabajo en Progreso) afecta al plazo de entrega.
<p><u>SIMILITUDES</u></p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Son métodos ligeros menos restrictivos que los métodos tradicionales y muy adaptables. ➤ El proceso se puede controlar de forma indirecta a través de parámetros. ➤ Son empíricos. ➤ Ambos permiten trabajar en múltiples productos simultáneamente de varios proyectos ➤ Ambos son sistemas de optimización “pull”, basados en procesos de optimización continuos y que priorizan la respuesta al cambio frente al seguimiento de un plan, entre otras características. 	

Fuente: Elaboración propia.

Comparación entre Empresa Tradicional y Actuales

Empresas tradicionales

Empresas tradicionales Mecanicistas, organizaciones burocráticas son una forma de organización social, económica y política que se consideraba que era un instrumento social fundamental en el desarrollo del mundo de occidente.

Estas organizaciones se basan en el centralizado de objetivos según un proceso que se inicia en la alta dirección para descender por la jerarquía. Los directivos controlan y establecen los objetivos mediante la utilización de la autoridad formal.

Sus principales características son:

- Los niveles de rotación de personal son producidos por la poca satisfacción que produce el clima organizacional percibido, así como por la ausencia de compromiso de las personas con la empresa.
- La información sobre los niveles de eficiencia y calidad alcanzados solo llega a los niveles de personas que desempeñan cargos de nivel directivo o intermedio, al empleado operativo no trasciende este tipo de información.
- Los directivos de la empresa no se preocupan por la conformación de equipos eficientes de trabajo.
- Las relaciones sociales entre jefes y subalternos están determinada por la autoridad que otorga el cargo con la consiguiente “sumisión” a quien la ejerce.
- Las decisiones son tomadas de manera autocrática e informadas al (los) grupo(s) de trabajo
- El nivel jerárquico que ocupa una persona le otorga respeto y reconocimiento por parte de los miembros de la organización predominando este aspecto formal sobre Las relaciones informales.
- Hay demoras en los procesos decisorios y la ejecución de acciones por el exagerado análisis y estudio de posibilidades dilatando la decisión y su acción
- Algunas decisiones que se toman en la empresa se hacen sin tener en cuenta métodos racionales de evaluación sobre sus efectos y de planeación para su ejecución

- Los conocimientos que el trabajador tiene sobre su trabajo lo aprende por la experiencia en el desempeño del cargo por su propia iniciativa o por su aprendizaje en cargos anteriores en otras empresas
- Los empleados solo en algunos casos particulares tienen, conocen y aplican manuales de funciones y de procedimientos inherentes al desempeño de su cargo.

Empresas Actuales

Las organizaciones actuales se identifican por efectuar actividades de planificación, organización, dirección y control, usando eficazmente los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos con la finalidad de lograr objetivos relacionados con beneficios comunes y sociales, siempre va ligada a conceptos de productividad, competitividad, calidad y eficiencia. Dando reconocimiento común, pues todos fueron aportantes de alguna a la hora de dar resultados.

Algunas de sus principales características:

- Asigna a cada miembro de la organización, una responsabilidad y autoridad para ejecución eficiente de sus tareas o actividades y que cada persona dentro de la organización sepa de quien depende y quienes dependen de él.
- Calidad de vida en la empresa: Son las acciones y proyectos que crean un ambiente de trabajo seguro, deseable, próspero, con los cuales el capital humano logra desarrollarse en lo personal y lo profesional, alcanzando una mejora en la calidad de vida.
- Cuidado y preservación del medio ambiente: Son las acciones y proyectos, que se establecen con el propósito de salvaguardar el medio ambiente, fomentar el reciclaje, disminuir los desperdicios, entre otros.
- Ética y gobernabilidad empresarial: Son las acciones y proyectos, que fomentan la transparencia y previenen la corrupción.
- Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo: Son las acciones y proyectos que parten del compromiso de desarrollo que la empresa tiene con su comunidad.

- Una organización en la actualidad permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que los objetivos y políticas establecidas se logren más eficientemente, hasta los niveles más bajos de la organización.

Similitudes: Las empresas tradicionales como las actuales tienen como fin el desarrollo de un producto o ofrecer un servicio que satisfaga una necesidad de la sociedad y sea reconocida en el mercado. Además, buscan una ganancia con la generación del menor costo posible.

Diferencias: La empresa tradicional visualiza el buen desarrollo de sus procedimientos por de las labores unipersonales mientras que las actuales parten del trabajo en equipo. En la tradicional los trabajadores deben adaptarse a los procedimientos ya especificados, por el contrario, en las actuales se motiva al personal a ayudar a mejorar dichos procedimientos. En la tradicional se centra en los resultados a corto plazo, en la actual siempre se centran en la mejora continua de los procesos productivos.

Adaptación de las Metodologías Ágiles a las Empresas Actuales

Como aporte de este trabajo, proponemos la adaptación de los métodos Kanban y Scrum, a las empresas actuales para la gestión de proyectos de inversión y no necesariamente de desarrollo de software mediante una combinación y reforma de algunas características de los mismos de manera de evitar complicaciones para su puesta en marcha. Las ventajas de la implementación de estas metodologías radican en que permiten a los equipos la auto-organización de los mismos con un cierto grado de control por parte de un coordinador, manejando un cierto grado de rigidez con las entregas y la calidad esperada de los resultados.

Además, surgen como una necesidad a la hora de satisfacer los cambiantes requerimientos de desarrollo de los sistemas actuales, pero manteniendo la calidad del producto resultante. En la actualidad, han sido adoptadas por muchas organizaciones y resulta interesante conocer todas las herramientas y técnicas predictivas dado que es posible que podamos incorporar alguna de ellas exitosamente.

En la Argentina, el 85% utilizan estas metodologías y refieren haber usado Scrum, aunque no en forma completa sino adaptando las técnicas que consideran más

apropiadas a las necesidades del proyecto de referencia, a la certificación de calidad de la empresa y a las condiciones respectivas de los grupos involucrados.

Características principales que deben de tenerse en cuenta para su adaptación:

- **Trabajo colaborativo en equipo:** los integrantes deberán integrar un grupo de trabajo sintetizado de manera de lograr un efecto de sinergia. Dentro de estos equipos cada miembro del mismo debe de tener conocimiento sobre las actividades que debe de llevar a cabo y las que están realizando los demás integrantes.

- **Ordenamiento de las actividades:** al momento de definir las actividades a llevar a cabo, se deberá realizar un ordenamiento secuencial o simultáneo, de acuerdo a la naturaleza de las actividades que se desarrollarán, definiendo prioridades de tiempo de cada una para poder llevar a cabo el proceso sin lidiar con demoras que pudieran extender los plazos para la finalización. Además, cada actividad tendrá asignada un valor de referencia que indique el tiempo promedio aproximado y un margen de error para poder calcular el tiempo total con el que debe contar el equipo.

- **Gráfico de columnas:** para poder llevar a cabo el ordenamiento de las actividades y que todos los integrantes conozcan las mismas y sepan si alguien ya las está llevando a cabo, se deberá de implementar una ayuda visual. Para esto proponemos utilizar un gráfico de Gantt y de carga, a través de una herramienta digitalizada, que permita ver la correlación de las actividades y en base a eso saber las actividades que falta llevar a cabo y los desvíos que en tiempo y logro de objetivos pudiera haber, para proponer correctivos oportunamente.
Cabe resaltar que este gráfico, como propuesta adicional, debe mostrar, además, qué actividades ya han sido realizadas para que los trabajadores puedan comenzar unas nuevas o corroborar si alguno de sus compañeros necesita ayuda para la culminación de la misma.

- **Miembros del Equipo:** los grupos deberán de ser integrados por una cantidad de miembros de acuerdo a las características propias del proyecto que se requiere pero se recomienda no trabajar con grupos muy grandes porque podría producir la dispersión de los mismos y la extensión de los plazos de entrega.

- **Brainstorming:** para fomentar la participación de todo el equipo y además obtener nuevas ideas y opiniones sobre el proceso para llevar a cabo el proyecto, proponemos realizar reuniones semanales de un plazo no mayor a 2 horas donde los miembros expondrán aquellas dificultades que se les hayan presentado en el ejercicio de sus tareas y se tratará de buscar soluciones de manera conjunta entre la totalidad del equipo.
De esta manera se podrá buscar soluciones de forma más rápida de lo que se haría de manera individual y producirá en cada miembro un sentimiento de pertenencia con el equipo y el proyecto al ser escuchado y que su opinión haya sido tomada en cuenta. Adicionalmente, de estas sesiones de participación e intercambio, debería quedar una minuta concreta y resumida de los principales elementos, de modo que de forma posterior pueda evaluarse la utilidad de estos encuentros en función de los resultados obtenidos.

- **Entregas:** con respecto a este tema, se debe establecer un calendario definiendo todas las fechas referenciales para la entrega. Esto se debe a que estamos en un ambiente cambiante y el producto no puede ser tangibilizado y se puede ocasionar que se extiendan los plazos de entrega y, por ende, se deba modificar según común acuerdo de las partes.

- **Cambio de Requisitos:** se podrá admitir modificaciones en los requisitos del proyecto a través de procesos iterativos, ya que se tratara de orientar a la satisfacción del cliente y no a la finalización del producto en sí. En caso de producirse los mismos, se deberá establecer una reunión con la totalidad del equipo a fin de plantear las nuevas actividades que se llevarán a cabo, su organización y la modificación de las fechas de entrega.

- **Roles:** para poder trabajar de manera más organizada, proponemos mantener un ordenamiento del equipo mediante la definición de ciertos roles. Entre ellos:

- ✓ **Representante de la Empresa:** es la persona que informa sobre los intereses y especificaciones que la empresa espera que contenga el proyecto. Debe de poder responder a aquellas preguntas que los miembros del equipo deseen hacerle para clarificar los resultados a las que se quiere llegar.
 - ✓ **Administrador del Proyecto:** tiene dos funciones muy importantes. La primera es hacer de intermediario entre el equipo y el representante de la empresa al momento de las entregas y de la charla donde se plantearan los requerimientos con el fin de que la conversación sea más fluida y no se presenten obstáculos que impidan la clarificación de los detalles o la mala interpretación de la información. Y, la segunda será guiar a los miembros del equipo para cumplir los objetivos dentro de los plazos pactados, y controlar la calidad de los resultados de las actividades ya finalizadas.
 - ✓ **Equipo de trabajo:** es el conjunto de personas encargadas de llevar a cabo el proyecto mediante la cooperación, y el seguimiento secuencial de las actividades previamente planteadas. Este equipo tendrá la facultad de la auto-organización del mismo en cuanto a la planificación de las actividades del proyecto y la distribución de las mismas entre los integrantes.
- **Complementación con Otros Modelos:** para lograr optimizar la implementación de estas metodologías ágiles a nuevos ámbitos, proponemos complementarlos con otros modelos que aumentaran el desempeño del equipo:
- ✓ **Modelos de Calidad 5'S:** es un programa que consiste en desarrollar actividades de orden/limpieza y detección de anomalías en el puesto de trabajo, que por su sencillez permiten la participación de todos los integrantes a nivel individual/grupal, mejorando el ambiente de trabajo, la seguridad de las personas y equipos y la productividad.
 - ✓ **Ciclo de Deming:** este autor plantea una serie de principios para la mejora de la calidad que podrían ser aplicados a estas metodologías para así potenciarlas. Dentro de los que consideramos más importantes son: crear constancia en el mejoramiento de los servicios a fin de lograr seguir siendo competitivos, implementación de capacitación del equipo para mejorar su rendimiento, eliminar el miedo y construir confianza de manera de lograr eficientizar el trabajo en equipo, eliminar la rivalidad entre los miembros para fomentar la cooperación, dar a conocer de manera oportuna a todos los integrantes del equipo las metas y

resultados que se esperan alcanzar, eliminar las barreras que privan al personal del derecho a estar orgullosos de su trabajo e instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora.

En el caso que estos principios pudieran de ser aplicados, se logrará un ambiente de trabajo y un clima laboral adecuados para que el equipo pueda desarrollar sus actividades sin ningún contratiempo y lograr los objetivos de la manera más efectiva posible.

- **Ámbito de aplicación de esta Metodología:** el desarrollo de esta metodología podrá ser aplicado por profesionales de ciencias económicas tanto en el ejercicio de su profesión como en consultorías, asesorías, gestión de auditorías tercerizadas, gestión de proyectos, y no necesariamente al desarrollo de software como venían siendo implementada hasta el momento.

CONCLUSIONES

Como pudimos ver a lo largo de este trabajo, la correcta implementación del trabajo en equipo es un tema del cual se está empezando a prestar más atención debido a que repercute directamente con el cumplimiento de los objetivos planteados.

Una empresa que no plantee un esquema de trabajo en equipo que se adapte a las necesidades que esta presenta, está utilizando de manera ineficiente sus recursos y por lo tanto está incurriendo en un gasto innecesario. Son muchas las ventajas que plantea esta metodología de trabajo y el poder sacar ventaja mediante el uso de la misma podría significar la continuidad de la empresa en el mercado y su futuro crecimiento.

No existe una única forma de trabajar en equipo, por lo que cada empresa deberá formular su propio esquema de trabajo de acuerdo a las características de la misma. Pero, deberá de respetar ciertas pautas que la ayudaran a que la creación de la forma en que trabajaran sus integrantes pueda ser sustentable en el tiempo y permita que estos se desenvuelvan de la manera más adecuada para lograr el efecto de sinergia.

Además, cabe resaltar que la diferenciación de la clasificación de la organización entre actual o tradicional resulta fundamental en este asunto. Esto se debe a que una empresa actual necesitara ciertas características en sus miembros como ser la creatividad, la innovación, y la flexibilidad que definirán su esquema de trabajo. Pero, una empresa tradicional necesitara una mayor rigidez y puntualidad en el cumplimiento de sus tareas, donde no habrá un aporte diferencial de los miembros en el producto, sino que este será estandarizado.

Con respecto al tema de las metodologías ágiles, más allá de ser por el momento utilizadas únicamente en el diseño de software para empresas, en el contenido del trabajo se pudo plantear una adaptación de la misma a las empresas actuales que no necesariamente se dediquen a este rubro.

Es por esto que podemos concluir diciendo que es posible su implementación en empresas desarrolladoras de proyectos u otras, siempre y cuando se realicen ciertas modificaciones a la misma que permitan su correcta adaptación.

De esta manera se podrán aprovechar las ventajas que estas metodologías nos aportan, como ser la flexibilidad, la innovación, adaptación a los cambios que se presenten, mejora continua y la posibilidad de que sus miembros puedan realizar varios proyectos de manera simultánea.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, José. (2011) “*Trabajo en Equipo*” Madrid. ESIC Editorial.
- Ander Egg, Ezequiel. (2003) “*El trabajo en Equipo*” Lumen, Argentina.
- Anderson, David. (2010) “*Kanban: enclanchez le moteur d'amélioration continue de votre IT*” USA Editor Blue Hole Press.
- Dalton, Marie. (2007) “*Relaciones Humanas*” Ediciones Paraninfo S.A.
- Katzenbach, Jon y Douglas, Smith, (2000) “*El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*” Ediciones Granica S.A.
- Monllor Domínguez, Jorge. (1994) “*Economía, Legislación y Administración de Empresas*” Ediciones Universidad de Murcia.
- Redondo Crespo, Ana y Tejado, Ángeles. (2012) “*El celador y el trabajo en equipo*” Primera Edición.
- Topchik, Gary. (2007), “*Gerente por primera vez: como desarrollar a su equipo*”. EE.UU. Grupo Nelson.
- Vassalo. Roberto. (2011) “*Dirección Estratégica en países emergentes*” Argentina. Ediciones Granica.

Páginas Web:

- Barroso, Raul. (2010) “*Equipos de trabajo y dinámica de grupo*”.
Disponible en: <http://es.slideshare.net/rosafol/ud-equipos-de-trabajo-y-dinmicas-de-grupo>
- Biblioteca online UAI (2016).
- De Seta, Leonardo. (2009) “*Kanban vs. Scrum*”. Disponible en:
<http://www.dosideas.com/noticias/metodologias/555-kanban-vs-scrum.html>.
- Duarte, David. (2015) “*Organización Tradicional vs Organización Moderna*”. Disponible en:
<http://organizacionestradicionalvsmodernas.blogspot.com.ar/>

Garzías, Javier. (2011) “*¿Qué es el método kanban para la gestión de proyectos*”. Disponible en:
<http://www.javiergarzas.com/2011/11/kanban.html>.

James, Michael. (2009) “*Metodología Scrum*”. Disponible en:
<http://scrummethodology.com/>

López, Jose. (2013) “*Mejora tu trabajo en equipo con el método kanban*”. Disponible en:
<http://hipertextual.com/archivo/2013/11/que-es-kanban/>