

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



PRÁCTICAS ÁGILES, BALANCE VIDA-TRABAJO Y ENGAGEMENT EN  
COLABORADORES DE UNA FINANCIERA

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
CON MENCIÓN EN PSICOLOGÍA SOCIAL

AUTORA

Yasmin del Rosario Anaya Muñoz

ASESORA

Dra. Ángela Vera Ruiz

Lima, mayo, 2021

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar la relación entre el uso de las Prácticas Ágiles, el *Engagement* laboral y el balance vida-trabajo de los colaboradores de una empresa del rubro Banca y Finanzas. Se planteó un diseño de enfoque cuantitativo de tipo correlacional. Para medir las variables, se creó una escala para la evaluación de las Prácticas Ágiles, se usó la escala de Engagement ISA y la escala NIMICA. Los resultados mostraron correlaciones moderadas a débiles entre el uso del *Lean Agile* con el engagement laboral, así como con sus tres dimensiones. Por el contrario, el uso de *Scrum* y *Kanban* se asoció directamente con el compromiso social. Además, una relación directa entre el compromiso afectivo y la importancia del Balance vida-trabajo. Se describen las prácticas de balance vida-trabajo más importantes para los participantes y se discuten las diferencias encontradas en el engagement laboral, según el área de trabajo y el tiempo de servicio.

*Palabras claves:* Prácticas Ágiles, Balance Vida-Trabajo, Engagement laboral.

## Abstract

The main objective of this research was to analyze the relationship between the use of Agile Practices, Work Engagement and the work-life balance of the collaborators of a company in the Banking and Finance sector. A correlational quantitative approach design was proposed. To measure the variables, a scale was created for the evaluation of Agile Practices, the Engagement ISA scale and the NIMICA scale were used. The results showed moderate to weak correlations between the use of *Lean Agile* with work engagement, as well as with its three dimensions. Rather, the use of *Scrum* and *Kanban* was directly associated with social engagement. In addition, a direct relationship between affective commitment and the importance of the work-life balance. The most important work-life balance practices for the participants are described and the differences found in work engagement are discussed, according to the work area and time of service.

*Keywords:* Agile Practices, Work-Life Balance, Work Engagement.

## Tabla de contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Método.....</b>	<b>12</b>
Participantes .....	12
Medición .....	12
Procedimiento .....	14
Análisis de Datos .....	15
<b>Resultados.....</b>	<b>16</b>
<b>Discusión.....</b>	<b>20</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>27</b>
Apéndice A: Consentimiento Informado .....	31
Apéndice B: Ficha de datos .....	32
Apéndice C: Escala de Prácticas Ágiles .....	33

## Introducción

En el año 2018, la economía mundial mostró un crecimiento en su punto máximo, según los principales indicadores existentes en un estado de solidez (INEI, 2019). El Fondo Monetario Internacional (FMI) registró, en este año, una mejora de 3,7% en el PBI mundial. Sin embargo, en Latinoamérica, dicho crecimiento fue parcial y se dio de manera heterogénea. De este modo, si bien algunos países siguieron esta tendencia positiva, otros como Argentina, Brasil, México y Venezuela experimentaron un decrecimiento notable.

A nivel nacional, Perú culminó el año con un desarrollo económico favorable (Gestión, 2019). Uno de los sectores económicos que resaltó por presentar un crecimiento significativo a inicios del año fue el Financiero, debido al aumento de préstamos monetarios a empresas y familias. Ello trajo consigo una guerra comercial a nivel de bancas en el sector financiero local. En consecuencia, las empresas reconocieron la necesidad de otorgar un valor agregado a los productos que ofertaban, con el fin de diferenciarse en el mercado y, de este modo, generar mayor impacto y rentabilidad, obteniendo mejores ganancias económicas (Monzón, 2010).

Por esta razón, las entidades pertenecientes a este sector se vieron en la obligación de acelerar su proceso de cambio y adaptación con la transformación digital y la competitividad empresarial. Frente a esto, la mayoría de empresas se concentraron en mejorar los procesos de las principales áreas de trabajo, como Finanzas, Ventas y Productos (Kelley & Litman, 2014). Para lograr ello, el foco de atención se centró en incrementar el rendimiento de los colaboradores, puesto que estos conforman uno de los recursos principales para la sostenibilidad y el logro de una sólida ventaja competitiva (Bobadilla et al. 2015).

Una de las propuestas para mejorar la productividad de los colaboradores de las organizaciones bancarias fue la implementación de una cultura *Agile*, apoyada en los principios

y marcos de trabajo *Agile*, con un foco de entrega continua de valor. De esta manera, se comienza a poner en práctica principios, valores, comportamientos y metodologías ágiles.

Las prácticas ágiles se refieren a modelos de trabajo que buscan gestionar proyectos a través de la formación de equipos autónomos, multidisciplinarios y empoderados “enfocados en obtener resultados tangibles en cortos periodos de tiempo, que permitan verificar y, si es necesario, corregir el rumbo de los proyectos, siempre con foco en la satisfacción del cliente” (BBVA, 2019, párr. 4). Entre las ventajas laborales de su implementación, se resaltan la definición más organizada de las funciones de los colaboradores, la mejoría del trabajo en equipo mediante la asignación de tareas, la optimización de los tiempos de entrega, y la promoción de la agilidad y la practicidad (Cuzmano & Zapata, 2019 citado en ContentLab, 2019).

Por ello, recientemente diversas empresas a nivel mundial han optado por aplicar estas metodologías en el campo laboral. Al respecto, la consultora en Tecnología y Finanzas Everis, con apoyo del MIT Technology Review, realizó un estudio sobre la introducción de las prácticas ágiles en los diferentes sectores laborales de Latinoamérica. Entre sus hallazgos, se observó que —en el 2018— el 36% de las empresas latinoamericanas realizó sus proyectos aplicando las metodologías ágiles, con un incremento de cinco puntos porcentuales en comparación con el año anterior. Además, los resultados mostraron que el Perú ocupaba el tercer puesto entre los países que más han adoptado las prácticas ágiles, siendo el 40% de las organizaciones las que las habían implementado en el desarrollo de sus proyectos (Mendoza, 2019).

En este sentido, a nivel nacional, existen diferentes tipologías de prácticas o metodologías ágiles, pero se ha reconocido como las principales a *Scrum*, *Kanban* y recientemente al Lean-Agile. Con respecto al primero, esta es una metodología que se aplica en el desarrollo de proyectos complejos que buscan obtener productos de calidad en periodos

cortos y se caracteriza por estar en constante trabajo con el cliente (Abellán, 2020; Escribano, 2009). Por ello, se suele implementar en el desarrollo de un aplicativo móvil o en el mejoramiento de sus funciones. Por ejemplo, cuando se identifica un fallo en las funcionalidades de una aplicación móvil mediante los comentarios de los usuarios, se optaría por adoptar esta práctica ágil.

Así, para crear una solución al problema que satisfaga las necesidades de dichos usuarios a la brevedad posible, se designa a uno o más equipos multidisciplinario de personas especializadas dedicadas únicamente a ese objetivo, a los cuales se les denomina *Scrum* (BBVA, 2020). Cada equipo realiza entregas continuas e incrementales que en conjunto tienen como objetivo resolver el problema, los cuales se van retroalimentando con la respuesta favorecedora o no de los clientes.

Por lo tanto, Abellán (2020) menciona que el *Scrum* se basa en tres grandes pilares: transparencia, inspección y adaptación. La transparencia se practica porque todos los involucrados conocen el estado y el avance del proyecto, ya que las entregas mencionadas se ofrecen directamente al cliente para evaluar su pertinencia. Asimismo, la inspección radica en que constantemente se está evaluando el progreso del objetivo para detectar si existe algún problema y verificar que el equipo está trabajando adecuadamente. Finalmente, en caso de que hubiera algún fallo, el equipo está capacitado para adaptarse y ajustarse a las nuevas condiciones, realizando los cambios pertinentes para conseguir el objetivo deseado.

Para garantizar el adecuado funcionamiento de la metodología, se asignan roles claves entre los miembros del equipo, tales como el *Scrum* Master (encargado de garantizar el cumplimiento del método y supervisar al equipo), el Product Owner (es quien gestiona las actividades a realizar para que el producto sea el requerido en base a las necesidades de los clientes) y el equipo de desarrollo (grupo de personas de diversas disciplinas que trabajan para lograr el desarrollo del producto) (Touza, 2020b).

De igual modo, se implementa actividades rutinarias como parte de la supervisión del trabajo: el Daily, una reunión diaria desarrollada dentro del equipo en la que se busca exponer los avances del día anterior, lo que se planea en el día y los obstáculos identificados; el Sprint planning, en la cual se reúnen todos los miembros del equipo y los pertenecientes a los otros que trabajan en el proyecto con el fin de presentar y seleccionar los sprints a desarrollar para presentar el producto final; el Sprint Demo, una reunión en la que se presenta el sprint desarrollado por cada equipo y se evalúa el cumplimiento de los requisitos inicialmente establecidos para su incorporación en el producto final; el Sprint retro, que tiene como objetivo mejorar la dinámica grupal; y el Refinamiento Backlog, el cual busca tener un feedback por parte de los clientes en relación a los avances logrados en el proyecto (Abellán, 2020; BBVA, 2020).

En segundo lugar, el *Kanban* es una metodología que se suele usar —en el ámbito bancario— en las áreas de mantenimiento de software, de riesgos financieros o en la supervisión y seguimiento de agencias financieras. Ello debido a que su aplicación está dirigida a un equipo estable de trabajadores que laboran de manera permanente en conjunto. Su objetivo principal es que “todos puedan ver el trabajo en cada uno de los procesos de producción, definidos por el equipo” (BSG Institute, 2020). Por ello, se utilizan tableros con post-its (ya sean físicos o digitales) para graficar el progreso en términos de cumplimiento de las tareas en tiempo real. Los tableros se dividen en tres secciones ‘To do’, ‘Doing’ y ‘Done’, las cuales refieren a la etapa en la que se encuentra cada actividad asignada (BSG Institute, 2020).

De manera práctica, cada tarea se coloca en un post-it y se asigna a los responsables de su cumplimiento, con el fin de evitar el multitasking y garantizar la entrega de un producto de calidad (Touza, 2020c). Inicialmente la actividad se encuentre en la sección ‘To do’; sin embargo, cuando se comienza a ejecutar, los responsables trasladan el post-it a la sección ‘Doing’ hasta que se culmine.

Esta metodología permite presentar de manera gráfica las metas, tareas y plazos específicos para el desarrollo de los proyectos, lo que facilita la organización del equipo, la identificación de problemas y la toma de acciones frente a posibles retrasos en el trabajo (BSG Institute, 2020). El funcionamiento adecuado de este método está supervisado por el Process Owner, quien gestiona los riesgos, monitorea el progreso e impulsa la mejoría de los procesos. Además, para asegurar el flujo adecuado de trabajo mediante la metodología aplicada, se designa al *Kanban* Master, quien promueve iniciativas para mejorar el trabajo y dirige las reuniones de equipo (BBVA, 2020).

Estas últimas pueden ser los *Dailys*, reuniones diarias que reúnen a todo el equipo, incluidos jefes y gerentes, para revisar el flujo laboral en el tablero *Kanban*; el *Planning*, en la que se establecen los plazos, se clasifica la urgencia de las tareas y se planifican los objetivos para el siguiente periodo productivo; o los *Retro Meeting Service*, en las cuales se discute sobre las mejoras observadas en el flujo de trabajo, las buenas prácticas realizadas por los colaboradores y en general el clima laboral que se ha percibido (BBVA, 2020).

En tercer lugar, el *Lean-Agile* —a diferencia de las otras metodologías— consiste en crear un equipo orientado al logro de un proyecto específico en un periodo predeterminado, el cual se basa en una propuesta previa que establece los entregables y su planificación. En esta línea, el equipo solo se mantiene vigente durante el tiempo que requiere el cumplimiento del objetivo y agrupa a colaboradores de disciplinas determinadas de acuerdo a las características del proyecto. Además, requiere la asignación de roles clave dentro del equipo, entre los cuales se tienen al *Lean-Agile Product Owner*, quien determina las tareas prioritarias del equipo, supervisa el curso del proyecto y asigna las actividades a los demás miembros; y al *Team Facilitator*, el cual dirige las reuniones del equipo, promueve la focalización en el objetivo a través del uso de un tablero gráfico con los avances alcanzados, y apoya al product owner en la priorización y mejora de la calidad del producto.



Las actividades características en la implementación de esta metodología son diversas. Inicialmente, se realiza una reunión de Propuesta y handshake entre todos los involucrados en el proyecto, con el fin de discutir el alcance y los tiempos para la entrega de los productos, considerando las expectativas de todos los asistentes. Posteriormente, se realiza una reunión denominada Kickoff, en la que se expone claramente lo concretado en la junta inicial. Luego de ello, se inicia el proyecto y se planifican Dailys (reuniones diarias) para revisar la ejecución de las tareas e identificar problemas inmediatos; Sprint reviews, para inspeccionar el avance durante el sprint; Sprint plannings (cada dos semanas), para planificar el siguiente sprint; Weekly Project Reviews, para inspeccionar el desarrollo del producto con el Project Owner; y Retros, las cuales permiten mejorar la dinámica grupal mediante la retroalimentación con los colaboradores. Esta metodología, se suele aplicar en proyectos como los de Auditoría Interna o de Organización.

En líneas generales, la implementación de estas prácticas requiere agrupar a los colaboradores de forma interdisciplinaria para conformar los denominados equipos Ágiles. Cada equipo es responsable de la entrega de valor al cliente externo o interno, por lo que su deber es dedicarse a tiempo completo a la generación de resultados concretos y con pleno empoderamiento para organizar o definir sus entregas. Cabe señalar que los roles y las responsabilidades del equipo son independientes y varían según la naturaleza del producto, proceso o proyecto a entregar y metodología, como se ha mencionado.

Respecto a esto, diversos estudios han señalado la importancia del uso e implementación de las prácticas ágiles en las organizaciones y en el rendimiento de los trabajadores (Amaya, 2013). Ello debido a que la delimitación de los roles laborales —como consecuencia de la práctica de las metodologías ágiles— genera un impacto significativo y positivo en la producción y en el bienestar de los colaboradores, puesto que les permite tener un mayor equilibrio entre su vida laboral y personal (Fowler, 2004).

Con respecto a esto último, el balance vida-trabajo contribuye por sí mismo a un aumento de la productividad (Vera, 2017). Según Salgado (2011 citado en Chaparro, Tamayo & Tamtapon, 2019), este balance aparece cuando la persona o trabajador es capaz de satisfacer las necesidades y exigencias de los diferentes aspectos de su vida, dándoles un espacio, tiempo y contexto determinado. Este equilibrio no solo facilita el empleo, sino que garantiza una mejor calidad de vida y salud de los colaboradores. Sumado a ello, una encuesta realizada por la Consultora ER Ronald (2015) encontró que el balance entre la vida profesional y la vida personal era uno de los factores más importantes que influía en las motivaciones para un puesto de trabajo de los colaboradores más jóvenes.

En este sentido, para lograr alcanzar este equilibrio deseado entre la vida personal y la laboral es importante identificar los roles que una persona debe asumir. Al respecto, Greenhaus y Beutell (citados en Álvarez, Lozano, Morillo & Ricketts, 2016) proponen la existencia de catorce roles que fluctúan a lo largo de la vida del individuo, los cuales —al presentarse en una etapa de vida determinada— generan un balance ya sea a nivel personal o familiar impactando en la salud de las personas y en el desempeño laboral. Por ello, el equilibrio tendría efecto en los comportamientos, el bienestar y las actitudes de los colaboradores, así como en la productividad de la organización (Balmforth & Gardner, 2006).

Por ende, resalta la importancia de la promoción de la creación de estrategias y políticas globales en las organizaciones para mejorar las condiciones laborales, asumiendo la flexibilidad laboral como necesaria para la competitividad. En efecto, el plantear estrategias y prácticas que fortalezcan un balance entre la vida y trabajo del colaborador es el fin último de la empresa para forjar un lazo significativo con el personal y, así, retener el mayor talento posible (Terán, 2017). En relación a ello, Chaparro, Tamayo y Tamtapon (2019) sostiene que las prácticas de balance vida-trabajo están condicionadas a factores inherentes al puesto de trabajo y a la organización, tales como la flexibilidad en el horario laboral, la facilidad para

que el colaborador se pueda involucrar en actividades familiares, el asesoramiento profesional y las capacitaciones a cargo de la organización, el otorgamiento de beneficios corporativos, y la salud (es decir, la cobertura de la EPS y la afiliación en un seguro de vida).

Sumado a esto, Vera (2017) resalta la existencia de cuatro aspectos que contribuyen a construir un adecuado balance entre la vida personal y laboral. Estos son a) identificar el propósito en la vida, clarificando los objetivos personales y profesionales; b) fortalecer la autonomía en el contexto laboral; c) promover el crecimiento personal, permitiendo el logro de resultados; y d) fomentar las relaciones positivas con los demás.

A partir de lo mencionado, se hace evidente la necesidad de potenciar la gestión humana, no solo mejorando las condiciones laborales brindadas a los colaboradores, sino tomando acciones desde la elección e incorporación del personal a la empresa. Entonces se visibiliza la importancia de contratar a personas cuyos valores personales se vinculen adecuadamente con los organizacionales. Además, se debe asegurar el conocimiento técnico especializado para el puesto al que ingrese a laborar. Las empresas priorizan elegir personas con iniciativa, responsables y con gran capacidad de trabajo en equipo, para que así se integren adecuadamente con su labor. Este perfil laboral ha sido denominado “engaged” (enganchado) y se caracteriza por presentar una gran capacidad de adaptabilidad, fácil trato y orientación a resultados (Ayala, 2018), lo cual facilita la retención del talento e incrementa el involucramiento del empleado a largo plazo.

De esta manera, aparece el concepto de Engagement y se define como “un estado activo y positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli & Bakker, 2010). Según Soane y col. (2012), el Engagement laboral está compuesto por tres componentes: el compromiso intelectual, social y afectivo. El compromiso intelectual involucra adoptar un estado activo y centrado en realizar esfuerzos cognitivos para lograr la consecución de una meta o una solución para un desafío. Por su parte, el compromiso social se

define como la medida en que el colaborador está conectado socialmente con el ambiente de trabajo y comparte valores comunes con sus colegas. Por último, el compromiso afectivo se refiere a la experiencia de afectos positivos relacionados con el propio rol laboral.

En este sentido, aquellas personas que presentan altos niveles de Engagement han demostrado presentar un mejor desempeño laboral individual (Alfes et al., 2010; Bakker & Xanopoulou, 2009). Por consiguiente, generan clientes más satisfechos y producen mayores ganancias e ingresos para su respectivo centro de labores (Shimazu & Schaufeli, 2009), favoreciendo así la mejora de la productividad (Bakker & Schaufeli, 2008).

No obstante, si bien se ha señalado que la experiencia de un alto Engagement eleva los niveles de autorrealización y bienestar en la persona por su carácter afectivo-emocional, también se lo ha vinculado positivamente con la experiencia de agotamiento emocional o burnout laboral (Schaufeli & Bakker, 2004). De este modo, un involucramiento laboral excesivo puede ser un factor de riesgo para la rotación de personal y la renuncia voluntaria, precisamente por su asociación directa con el burnout. Además, diversos estudios señalan que se ha relacionado con la presencia de niveles elevados de estrés (Alalú, Szeinman, Corvetto & Franco, 2015). Por lo tanto, Littlewood (2006) señala que la intención de finalizar el vínculo laboral se vuelve irrevocable y voluntaria pudiendo afectar seriamente el bienestar psicológico del trabajador y la productividad del centro laboral.

Esta ambivalencia entre los beneficios y perjuicios que conllevaría el contar con un personal de trabajo altamente involucrado en su puesto laboral ha generado un creciente interés por parte de las organizaciones en la investigación e intervención en el Engagement laboral (Schaufeli & Salanova, 2007). Al respecto, las estrategias de intervención se han concentrado en incrementar los niveles de energía, dedicación y concentración de los colaboradores en la labor realizada. Arcieniega (2002) señala que es importante promover un vínculo afectivo y comportamental entre el colaborador y la organización a través de la aplicación de una

estrategia funcional. Esta debe proporcionar condiciones laborales óptimas para el desempeño de las funciones del colaborador conjuntamente con el uso de innovación y tecnología, lo que convergería en un vínculo de confianza para la toma de decisiones de sus empleados.

Frente a ello, Alalú y col. (2015) sostienen que las empresas deben mostrar mayor interés por elaborar estrategias para optimizar la gestión de talento humano. En primera instancia, se sugiere dar inicio a la mejora del proceso de reclutamiento y selección; como se menciona previamente, un colaborador alineado a la cultura empresarial se muestra dispuesto y proactivo a resolver situaciones complejas que puedan presentarse. Sumado a ello, se podría sugerir que el uso de metodologías ágiles, en la medida en que favorece el trabajo en equipo y el reconocimiento de los logros alcanzados, fomentaría un mayor involucramiento o Engagement laboral.

En esta línea, resulta importante el estudio de la relación entre la práctica de las metodologías ágiles y su influencia en el Engagement laboral por diversas razones. En primer lugar, a nivel nacional, no se han realizado investigaciones orientadas a evaluar la influencia de las prácticas ágiles en el Engagement laboral.

En segundo lugar, el uso de las prácticas ágiles en las organizaciones ha ido en aumento como consecuencia de la globalización y la nueva visión de las empresas, representando un factor de desarrollo organizacional (Morales, 2011). Adicionalmente, Navarro, Fernández y Morales (2013) mencionan que —a diferencia de las prácticas obsoletas— están enfocadas en las personas y no en los procesos, y promueven la capacidad de adaptación de los colaboradores. Además, Amaya (2013) resalta que las metodologías ágiles son la mejor alternativa para el manejo de proyectos en gestión de personas. Por consiguiente, el enfoque centrado en los colaboradores característico de estas prácticas sugiere la necesidad de estudiar la influencia a nivel psicológico que puede generar su uso, puesto que —como se ha

mencionado previamente— el Engagement laboral tiene un efecto en el desempeño laboral de los colaboradores y en la productividad organizacional.

Asimismo, conocer la relación entre las variables podría representar un sustento teórico para conocer las ventajas o desventajas del uso de determinadas prácticas ágiles. De esta manera, se podría priorizar el uso de alguna de ellas con el fin de garantizar el buen desempeño laboral. Ello se menciona ya que la práctica de algunas metodologías en ciertos sectores puede ser inadecuado e incluso perjudicial, de modo que puede traer consigo consecuencias negativas afectando seriamente a la productividad del trabajador, repercutiendo en su desempeño en la organización (Pradhan & Kumar, 2015; Cúlibrk et al., 2018; Zhou et al., 2014). De igual forma, se ve comprometido su bienestar psicológico y causa un desbalance en su vida laboral y personal predisponiendo al individuo a padecer de burnout.

Por lo mencionado anteriormente, la presente investigación tiene como objetivo general analizar las relaciones existentes entre el uso de prácticas ágiles, el Engagement laboral y el Balance Vida Trabajo de los colaboradores de una gran empresa del rubro banca y finanzas. Asimismo, como primer objetivo específico, se describirá las prácticas de balance vida-trabajo más importantes para los participantes. En segundo lugar, se analizará si existen diferencias en el nivel de involucramiento laboral según el área de trabajo, así como si este se relaciona con el tiempo de servicio de los participantes. Finalmente, cabe señalar que, para el cumplimiento de los objetivos descritos, se recopilará la información requerida a través de la aplicación de cuestionarios de manera virtual y según la disposición voluntaria de los participantes.

## Método

### Participantes

La muestra estuvo conformada por 100 colaboradores pertenecientes a la sede en Lima de una entidad bancaria internacional. El 43% de los participantes fueron mujeres y el 57%, hombres. Sus edades oscilaron entre 20 y 40 años, con una edad promedio de 28.22 años (DE= 5.15). En relación a su formación universitaria, el 35% de los participantes indicaron ser profesionales de Letras y el 65%, de Ciencias. Con respecto a su sector de trabajo, el 10% pertenecía al área de Client Solutions; el 29%, a Engineering; el 12%, a Finanzas; el 10%, a Legal; el 17% al de Riesgos; y el 22%, a Talento y Cultura. Por último, se recopiló información sobre la antigüedad de los colaboradores en la empresa (M= 30.10 meses; DE= 18.69) y se encontró que el 88% tenían más de 6 meses laborando en esta.

En relación a los aspectos éticos de la investigación, se solicitó la participación voluntaria y anónima de los colaboradores a través de la firma de un consentimiento informado (**Apéndice A**), en el cual se detallaba la naturaleza del estudio y sus derechos como participantes. Asimismo, se les solicitó completar una ficha de datos (**Apéndice B**) para recopilar la información descrita.

### Medición

#### *Prácticas Ágiles*

Se elaboró una escala que evalúa la frecuencia de uso y la utilidad de las prácticas o metodologías ágiles. Para ello, se consultó a un experto en el área perteneciente a la entidad bancaria en la cual se realizó la investigación. Según las características de la población estudiada referidas por este experto, se decidió evaluar tres metodologías ágiles: *Scrum*, *Kaban* y *Lean Agile*. En este sentido, se plantearon dos preguntas estructuradas para evaluar cada metodología. Estas fueron “¿con qué frecuencias lo usas?” y “¿es útil para ti?”, las cuales

contaron con un formato de respuesta tipo Likert de cinco opciones, donde 1: nunca y 5: siempre. De esta manera, la versión final de la escala está constituida por seis preguntas **(Apéndice C)**.

Se evaluó la confiabilidad de la escala a través del método de consistencia interna, covariación de ítems. Se obtuvo un alfa de Cronbach de .77 para la escala total y, a nivel de las dimensiones, las puntuaciones fueron de .90 (*Kanban*), .93 (*Scrum*) y .96 (*Lean Agile*).

*Engagement o Involucramiento en el Trabajo (Work Engagement):*

Se utilizó la *ISA Engagement Scale* (Soane et al., 2012) en su versión española validada por Mañas, Alcaraz, Pecino y Limbert (2016). La escala está conformada por 9 ítems que evalúan tres dimensiones del compromiso o involucramiento laboral: Compromiso Intelectual (ítems 1, 2, 3), Compromiso Social (ítems 4, 5, 6), y Compromiso Afectivo (ítems 7, 8, 9). Tiene un formato de respuesta tipo Likert de siete opciones, donde 1 es “muy en desacuerdo” y 7, “muy de acuerdo”.

Las propiedades psicométricas de la escala han sido ampliamente evaluadas y se ha encontrado que tiene una estructura interna consistente, así como indicadores adecuados de confiabilidad. Por un lado, el estudio original de la escala evaluó su validez de constructo por medio de un análisis factorial exploratorio (por el método de componentes principales y rotación Varimax) y, posteriormente, de uno confirmatorio; de esta manera, se verificó su estructura tridimensional (Soane et al., 2012). En cuanto a la confiabilidad, esta fue evaluada por el método de consistencia interna, covariación de ítems. Así, se obtuvo alfas de Cronbach de .90 para la escala global; .92, para el Compromiso Intelectual; .94, para el Compromiso Emocional; y .91 para el Constructo General.

Por otro lado, la escala ha sido adaptada a diferentes países como Tailandia (Phuangthuean, Kulachai, Benchakhan, Borriraksuntikul & Homyamyen, 2018), Indonesia (Sidharta, 2019) y España (Mañas et al., 2016). En esta última versión, la confiabilidad de la



escala mostró puntajes alfas de Cronbach de .91 para la escala total; .92, para la dimensión intelectual; .93, para la social; y .91, para la afectiva.

Finalmente, se evaluó la confiabilidad de la escala y se encontró un alfa de Cronbach de .89 para la escala total. A nivel dimensional, se obtuvieron puntuaciones de .79 para el Compromiso Intelectual; .88, para el Compromiso Social; y .85, para el Compromiso Social.

### *Balance Vida- Trabajo*

Se utilizó la escala NIMICA, elaborada en el Perú por Chaparro, Tamayo y Tamtapoma (2019). Inicialmente la prueba estaba conformada por 34 prácticas de balance vida-trabajo a valorar; sin embargo, luego de dos revisiones realizadas con expertos teóricos y especialistas en el área de Recursos Humanos y el sector bancario, se redujo la lista a 10. De esta manera, la versión final de la escala está compuesta por 10 ítems que evalúan el grado de importancia que los colaboradores le asignan a diez prácticas de balance vida- trabajo que existen en el sector bancario nacional, relacionadas principalmente con la salud, profesión, familia y las actividades extracurriculares. Tiene un formato de respuesta tipo Likert de cinco opciones, donde 1 es “nada” y 5, “mucho”.

Con respecto a la confiabilidad de la escala, esta fue evaluada por medio del método de consistencia interna, covariación de ítems, y se obtuvo un alfa de Cronbach global de .75. De igual manera, la presente investigación analizó su confiabilidad y se obtuvo un coeficiente de .65.

### **Procedimiento**

En primer lugar, se contactó con el personal del área de Recursos Humanos de la entidad bancaria para solicitar el permiso correspondiente para llevar a cabo la investigación. Una vez obtenido este, se realizó la convocatoria de los participantes por medio del correo corporativo de la organización, donde se compartió la encuesta online diseñada en el formato de *Google*

*Forms*. La invitación enfatizó el carácter exclusivo de la convocatoria dirigida únicamente a los colaboradores de la organización como parte de un estudio académico. Para asegurar ello, el acceso al llenado de la encuesta se permitía únicamente mediante el usuario personal corporativo de la entidad.

Cabe señalar que el protocolo de aplicación virtual fue presentado en el siguiente orden: consentimiento informado, ficha sociodemográfica, ISA Engagement Scale, NIMICA y la escala de Balance Vida-Trabajo.

### **Análisis de Datos**

Se utilizó el programa estadístico SPSS, en su versión 24.0, para analizar los datos estadísticos. En primera instancia, se realizó un análisis exploratorio para identificar casos perdidos o atípicos. Posteriormente, en relación al objetivo general, se evaluó la normalidad de las puntuaciones de las dimensiones y la escala general del Engagement, así como de las dimensiones de las Prácticas Ágiles y del Balance Vida-Trabajo, según el criterio Kolmogorov-Smirnov. En todos los casos, se encontraron distribuciones no paramétricas, por lo que se decidió usar el estadístico Rho de Spearman para correlacionar las variables. Posteriormente, se decidió realizar modelos de regresión lineal múltiple, teniendo como variable independiente a las metodologías ágiles y dependiente, al engagement laboral y sus dimensiones.

Con respecto al primer objetivo específico, se extrajeron los estadísticos descriptivos de la frecuencia de uso de las metodologías ágiles y de las prácticas de balance vida-trabajo valoradas por los participantes. En cuanto al segundo objetivo específico, se realizó las pruebas de normalidad correspondientes, en base a las cuales se utilizó el estadístico rho de Spearman para correlacionar el involucramiento laboral y el tiempo de servicio. Por la misma razón, se usó la prueba Kruskal Wallis para analizar las diferencias en el engagement laboral según el área de trabajo.

## Resultados

A continuación, se exponen los resultados obtenidos en la presente investigación. En primer lugar, se muestran las correlaciones obtenidas entre las prácticas ágiles, el engagement laboral y el balance vida-trabajo. Posteriormente, se presentan los modelos de regresión realizados en base a las correlaciones encontradas, siendo la variable independiente las prácticas ágiles y la dependiente el engagement laboral. En cuanto a los objetivos específicos, primero se describe la frecuencia de uso de las metodologías ágiles y la importancia asignada por los participantes a las prácticas de balance vida-trabajo. Segundo, se exponen las diferencias encontradas en el nivel de involucramiento laboral según el área de trabajo, así como su relación con el tiempo de servicio.

En cuanto al objetivo general, las correlaciones encontradas entre las dimensiones de las prácticas ágiles y las del Engagement fueron pequeñas, según los criterios de Cohen, y se muestran en la **Tabla 1**.

**Tabla 1**  
*Correlaciones entre Prácticas Ágiles y Engagement*

	Compromiso Intelectual	Compromiso Social	Compromiso Afectivo	Engagement laboral	Balance vida - trabajo
<i>Scrum</i>	.05	<b>.21*</b>	.13	.19	-.11
<i>Kanban</i>	.16	<b>.21*</b>	.18	<b>.25*</b>	.03
<i>Lean Agile</i>	<b>-.27**</b>	<b>-.21*</b>	<b>-.22*</b>	<b>-.23*</b>	-.04
Compromiso intelectual	1	-	-	-	.04
Compromiso social	-	1	-	-	.12
Compromiso Afectivo	-	-	1	-	<b>.24*</b>
Engagement laboral	-	-	-	1	.16

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

Debido a las puntuaciones observadas en las correlaciones, se decidió realizar modelos de regresión lineal múltiple para conocer el efecto de las prácticas ágiles en el engagement laboral. Los hallazgos obtenidos muestran que el uso de la práctica *Lean Agile* tiene un efecto negativo significativo en el engagement laboral y en sus tres dimensiones: compromiso intelectual, social y afectivo. Por el contrario, se observa que el uso de la metodología *Scrum* tiene un efecto positivo significativo en el compromiso social. Los resultados se muestran a continuación en la **Tabla 2**:

**Tabla 2**

*Modelos de regresión para la predicción del engagement laboral y sus dimensiones*

VD	VI	B	EE	$\beta$	t
Engagement Laboral	<i>Scrum</i>	0.50	0.31	.17	1.64
	<i>Kanban</i>	0.66	0.33	.20	1.98
	<b><i>Lean Agile</i></b>	<b>-0.91</b>	<b>0.29</b>	<b>-0.31</b>	<b>-3.18**</b>
	R <sup>2</sup> = .14; R <sup>2</sup> ajustado= .11				
Compromiso intelectual	<i>Scrum</i>	0.07	0.11	0.06	0.59
	<i>Kanban</i>	0.19	0.12	0.16	1.54
	<b><i>Lean Agile</i></b>	<b>-0.32</b>	<b>0.10</b>	<b>-0.31</b>	<b>-3.09**</b>
	R <sup>2</sup> = .10; R <sup>2</sup> ajustado= .07				
Compromiso social	<i>Scrum</i>	<b>.29</b>	<b>.14</b>	<b>.21</b>	<b>2.08*</b>
	<i>Kanban</i>	.29	.15	.20	1.94
	<b><i>Lean Agile</i></b>	<b>-0.29</b>	<b>.13</b>	<b>-0.23</b>	<b>-2.29*</b>
	R <sup>2</sup> = .12; R <sup>2</sup> ajustado= .09				
Compromiso Afectivo	<i>Scrum</i>	0.15	0.13	0.13	1.21
	<i>Kanban</i>	0.18	0.14	0.14	1.34
	<b><i>Lean Agile</i></b>	<b>-0.29</b>	<b>0.12</b>	<b>-0.25</b>	<b>-2.49*</b>
	R <sup>2</sup> = .08; R <sup>2</sup> ajustado= .05				

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

Sumado a ello, se decidió realizar un modelo de regresión entre el involucramiento laboral y la importancia asignada al balance vida-trabajo, siendo las variables independientes y dependientes respectivamente. Sin embargo, no se encontraron modelos significativas.

Con respecto al primer objetivo específico, se extrajo las medianas, medias y desviaciones estándar de los puntajes asignados según la importancia que tiene cada práctica de balance vida-trabajo. Como se observa en la **Tabla 4**, la práctica más valorada como importante por los participantes fue el contar con un horario flexible basado en un régimen de trabajo por resultados. Por el contrario, la menos valorada fue el recibir seminarios, talleres o sesiones informativas que promuevan el uso de prácticas de balance vida-trabajo.

**Tabla 4**

*Estadísticos descriptivos de la importancia de las prácticas de balance Vida- Trabajo*

	<i>Me</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>
Horario flexible basado en un régimen de trabajo por resultados	5	4.56	.57
Beneficios corporativos en educación, salud, alimentación, deporte, transporte y/o vestimenta	5	4.49	.59
Cobertura parcial o total de la EPS por parte del empleador	5	4.46	.74
Permisos excepcionales	5	4.46	.63
Horario flexible para realizar estudios adicionales	5	4.44	.72
Afiliación anticipada al Seguro de Vida, es decir, antes de los 4 años establecidos por ley	4	4.39	.58
Organización de actividades recreativas para el personal	4	4.23	.72
Talleres y/o seminarios de asesoramiento y desarrollo de habilidades sociales para solucionar problemas personales	4	4.17	.88
Asesoramiento o mentoría profesional	4	4.15	.77
Seminarios, talleres y/o sesiones de información de temas que incentiven este balance	4	4.13	.85

En cuanto al segundo objetivo específico, no se encontraron correlaciones significativas entre el involucramiento laboral y el tiempo de servicio. Por otra parte, se encontraron diferencias significativas entre los niveles de involucramiento laboral según el área de trabajo, de modo que los colaboradores del área de Finanzas presentaron un menor involucramiento laboral que sus homólogos de Riesgos [ $M_{Riesgos} = 55.76$ ;  $DE_{Riesgos} = 4.47$ ;  $M_{Finanzas} = 47.00$ ;  $DE_{Finanzas} = 6.55$ ;  $F(94) = 3.564$ ;  $p = .01$ ]. De igual manera, se encontraron diferencias significativas entre los grados de compromiso afectivo entre los colaboradores de las diferentes

áreas. Por un lado, se halló que los trabajadores de Finanzas ( $Me = 17$ ) presentaron menores niveles de compromiso afectivo que sus colegas de las áreas de Engineering [ $Me_{Engineering} = 19$ ;  $U(5) = 39.00$ ;  $p = .02$ ], Legal [ $Me_{Legal} = 18.5$ ;  $U(5) = 26.00$ ;  $p = .03$ ] y Riesgos [ $Me_{Riesgos} = 19.00$ ;  $U(5) = 33.50$ ;  $p = .00$ ]. Por otro, los trabajadores del área de Client Solution mostraron menos niveles de compromiso afectivo que los de Riesgos [ $Me_{Client Solutions} = 16.50$ ;  $Me_{Riesgos} = 19.00$ ;  $U(5) = 39.00$ ;  $p = .02$ ]. En contraste, no se encontraron diferencias significativas a nivel del compromiso intelectual ni compromiso social.



## Discusión

A lo largo de los años, las organizaciones han buscado la manera de incrementar su productividad y, de este modo, elevar sus ingresos económicos (Varela, 2010). Por esta razón, recientemente se ha optado por cambiar la metodología de trabajo y, en efecto, aparece las nuevas prácticas denominadas ágiles (Touza, 2020). Como característica de las metodologías ágiles, se resalta su enfoque en el rendimiento laboral de los colaboradores y sus roles determinantes en el desarrollo de los productos comerciales (Espinosa, 2017). Al respecto, resulta relevante la influencia en los colaboradores a nivel personal (balance vida-trabajo) y psicológico (engagement laboral) que puede tener el uso de determinadas prácticas ágiles. Por ello, la presente investigación ha tenido como objetivo principal analizar la relación entre el uso de tres metodologías ágiles (*Scrum*, *Kanban* y *Lean Agile*), el Engagement laboral y la importancia asignada al balance vida-trabajo.

Con respecto al objetivo principal, se halló que las prácticas ágiles se vinculaban con el involucramiento laboral. En primer lugar, los resultados mostraron que la práctica de la metodología *Lean Agile* se asociaba con menores niveles de engagement laboral, así como de compromiso intelectual, social y afectivo. Incluso se encontró que dicha relación era de naturaleza causal. En otras palabras, pareciera ser que el uso de esta metodología afectaría negativamente el engagement laboral, generando una disminución en el compromiso intelectual, social y afectivo de los colaboradores. Para explicar ello, es pertinente señalar que esta nueva modalidad ágil se caracteriza por aplicarse a proyectos altamente estructurados, en los que se trabaja con una planificación previa de los tiempos de entrega y cuentan con una supervisión constante por parte del Lean-Agile Product Owner.

Estas altas exigencias estarían generando que los colaboradores experimenten mayores niveles de estrés laboral, lo cual explicaría sus bajos niveles de involucramiento en el trabajo

(Sánchez, 2013). Por consiguiente, se ha encontrado que el estrés influye de manera negativa en las cualidades cognitivas de los trabajadores, generando una disminución en su concentración (Carriba, 2017), lo que explicaría la relación inversa con el compromiso intelectual. Asimismo, el equipo de trabajo en el que se desenvuelven los colaboradores es creado únicamente para la realización del proyecto, lo cual dificultaría el establecimiento de lazos socioafectivos entre los miembros del equipo, pues es posible que laboren con personas que recién conocen. Más aún, con el fin de reducir el tiempo de producción o creación, se llega a omitir las reuniones de equipo de retroalimentación (Touza, 2020a), aspecto que podría afectar la comunicación e interacción del equipo de trabajo. Todo ello explicaría el efecto negativo en el compromiso social y afectivo de los trabajadores.

Además, cabe mencionar que esta metodología ha sido especialmente creada y puesta en práctica recientemente en la organización estudiada, lo cual estaría generando un mayor esfuerzo cognitivo por parte de los colaboradores para poder adaptarse a ella. Al respecto, Vera (2010), en su estudio realizado en una empresa del sector bancario, señala que la resistencia al cambio es un factor crucial que afecta el desempeño e involucramiento de los trabajadores, así como la productividad de las organizaciones.

Por el contrario, los hallazgos mostraron que la práctica del *Scrum* se asociaba positivamente con el compromiso social. Más aún, se encontró que el uso de esta metodología favoreció la experiencia de mayor compromiso social en los trabajadores. Esto podría deberse a que el *Scrum* exige un trabajo interdependiente entre los equipos de trabajo, ya que el desarrollo del proyecto depende de la actuación de todos estos en conjunto. Por ello, a diferencia de las otras metodologías, se caracteriza por realizar reuniones o eventos para informar o comentar las acciones que está realizando el equipo de trabajo y así realizar una retroalimentación en conjunto. Además, estas reuniones permiten que cada miembro comparta sus avances y planes en relación al proyecto en el que se trabaja (Touza, 2020b), lo que facilita



el intercambio social y el fortalecimiento de los vínculos sociales. Sumado a ello, la asignación de roles específicos para dirigir el proyecto de trabajo permite ejercer un adecuado liderazgo y fomenta un trato horizontal, lo que favorece el engagement laboral (Dash & Muthyala, 2016).

Por otro lado, se encontró una relación directa entre la metodología *Kanban* y el involucramiento laboral, así como con el compromiso social. Al respecto, ello podría deberse a que esta práctica ágil se fundamenta y promueve el trabajo colaborativo, de modo que cada equipo funciona como un todo y el progreso depende del compromiso y la realización efectiva de las tareas de cada uno (Touza, 2020c). Además, los miembros de cada equipo comparten las actividades de manera estable y constante, lo cual facilita el establecimiento de lazos sociales más duraderos y la experiencia de mayor confianza y conexión entre los colaboradores. A pesar de ello, esta relación significativa entre ambos constructos no sería causal, ya que los resultados muestran que esta metodología no ejercería un efecto directo en el involucramiento laboral. Esto posiblemente se pueda explicar porque existen otros factores asociados a su práctica que se deben tener en cuenta si se quiere explicar el engagement laboral, como las características macroeconómicas del centro de trabajo: la política de trabajo de la organización (Máñez, 2016) o las prácticas de balance vida-trabajo que son implementadas por los empleadores (de Kort, 2016).

Sumado a ello, se observó que existe asociación directa entre el compromiso afectivo y la importancia que se le asigna al balance vida-trabajo. Es decir, aquellos colaboradores que presentaban niveles mayores de compromiso afectivo, entendido como la experiencia de afectos positivos vinculados con el trabajo (Soane et al., 2012), consideraban como más importante el cumplimiento de prácticas de balance vida-trabajo por parte de los empleadores. Una explicación para este hallazgo podría radicar en que el equilibrio vida-trabajo se ha asociado positivamente con el bienestar (Lu, Siu, Cheng & Wang, 2011), lo que sería valorado como aspectos fundamentales por los trabajadores más comprometidos afectivamente con el

trabajo, pues permitiría mantener los afectos positivos que de por sí ya experimentan (Bakker, Demerouti, Xanthopoulou, 2007). Por añadidura, De Kort (2016) propone que los colaboradores perciben que sus centros de trabajo les brindan facilidades para balancear su vida y el trabajo, estos se sienten más cuidados y apoyados, favoreciendo el compromiso afectivo.

Como se puede notar, las condiciones laborales características de las organizaciones, como la metodología de trabajo y la importancia asignada al cumplimiento de las prácticas de balance vida-trabajo influirían en el nivel de Engagement laboral que los colaboradores pueden experimentar. Con respecto a ello, Coetzee y Stoltz (2015) sostienen que uno de los factores que influye en el compromiso o involucramiento con el trabajo es el balance vida-trabajo de los trabajadores.

Frente a esto, se planteó como primer objetivo específico el describir la importancia que los colaboradores le asignan a ciertas prácticas de balance vida-trabajo. Se encontró que los trabajadores consideraban el tener un horario flexible enfocado en la obtención de resultados como la práctica más importante para poder equilibrar su vida laboral y personal. Esto resulta relevante ya que precisamente esta práctica puede ser satisfecha bajo las metodologías *lean* y *Kanban* que trabajan en relación a los resultados que se obtienen prioritariamente, facilitando así una mayor flexibilidad en el tiempo de entrega. En contraste, el Lean-Agile no solo trabaja buscando resultados, sino que se busca en la misma medida que estos se den de la manera más inmediata, por lo que dificultaría una mayor flexibilidad en el horario de trabajo, lo cual —a su vez— explicaría el menor nivel de Engagement laboral.

Con respecto al segundo objetivo específico, se observó que el tiempo de servicio no se relacionó significativamente con el involucramiento laboral. Vinculado a esto, Alonso (2008) encontró que los trabajadores con mayor antigüedad presentaban mayores niveles de satisfacción laboral, lo que sugería que también mayores niveles de engagement laboral. Sin embargo, es posible que la relación de ambas variables esté mediada por otras como las

condiciones sociolaborales del centro de trabajo o aspectos personales del trabajador, lo cual explicaría lo encontrado. Por lo tanto, se sugiere continuar investigando la relación entre el tiempo de servicio y el engagement laboral.

De igual modo, en cuanto al área de trabajo, se halló que los colaboradores pertenecientes al sector Finanzas presentaron menores niveles de involucramiento laboral que sus homólogos del área de Riesgos. Además de ello, también presentaron menores niveles de compromiso afectivo que los trabajadores de los demás sectores. Resulta importante estas diferencias encontradas sobre todo en el área de Finanzas, ya que podrían sugerir que la salud mental de estos trabajadores se pudiera ver afectada por las características de sus funciones laborales. En esta línea, de acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo las personas que laboran en el área de finanzas están expuestos a diferentes problemas como una mayor presión por el tiempo, roles conflictivos, mayores demandas de trabajo consideradas excesivas, dificultad para relacionarse con los clientes y altos niveles de estrés (Giga & Hoel, 2003 citado en Giorgi et al., 2017). Todo ello podría explicar el motivo de los hallazgos.

En base a lo discutido anteriormente, la presente investigación se considera una importante aproximación al estudio de la relación entre las prácticas ágiles y el engagement laboral y el impacto que tiene las primeras en el segundo. Ello se menciona ya que, si bien diversos autores (Amaya, 2013; Cuzmano & Zapata, 2019 citado en ContentLab, 2019; Mendoza, 2019) señalan que el uso de prácticas ágiles conlleva necesariamente a un valor agregado para la empresa, no se han analizado la influencia que puede tener la implementación de las mismas en ámbitos personales del colaborador (como el involucramiento laboral). Por ello, estos hallazgos resultan un aporte teórico para la comprensión de la relación de estas variables, campo de estudio poco estudiado hasta la actualidad.

Sin embargo, es importante señalar que se contó con una serie de limitaciones para la aplicación de este estudio. En primer lugar, al ser este estudio uno de los primeros en el campo, la literatura para discutir o comparar los hallazgos encontrados es limitada.

En segundo lugar, es importante resaltar que las prácticas ágiles se diseñaron inicialmente para incrementar la productividad en el sector informático, con el fin de agilizar el desarrollo de softwares y responder a las necesidades de los clientes. En tal sentido, su incorporación al ámbito financiero es reciente, por lo que su adaptación a las modalidades de trabajo, tareas y proyectos propios del sector sigue en desarrollo. Particularmente, en el caso de la entidad financiera estudiada en la presente investigación, la aplicación de la metodología *Lean Agile* es sumamente reciente, por lo que los colaboradores que laboran bajo esta modalidad están en un proceso de aprendizaje inicial, lo que pudo haber influido en los resultados obtenidos. Por ello, sería importante que se continúe con los estudios en el campo de la implementación de las metodologías ágiles.

Finalmente, los resultados obtenidos están supeditados a la modalidad de trabajo de una empresa en particular del sector financiero y a un grupo de colaboradores de áreas específicas. Por ende, es imprescindible que estudios posteriores puedan realizar una investigación más amplia en términos de la muestra a analizar, con el fin de comprender de mejor manera la relación entre las prácticas ágiles y el Engagement laboral. Sumado a ello, se recomienda a futuros estudios nacionales considerar los cambios que trae consigo las nuevas generaciones e incluir a trabajadores no solo en el rubro de banca y finanzas, sino ampliar el sector de análisis para beneficiar y generar un cambio significativo en las organizaciones.

En conclusión, se halló que la implementación de la metodología *Lean Agile* tendría un efecto negativo en el involucramiento laboral y el compromiso intelectual, social y afectivo de los colaboradores. Por el contrario, la aplicación de la metodología *Scrum* favorecería el incremento del compromiso social de los trabajadores. Estos resultados podrían ser una base

teórica para la evaluación y la toma de decisiones en relación a la metodología de trabajo que se quiera implementar en las organizaciones financieras, en base a los beneficios que pueden traer alguna de estas prácticas en el desempeño de los trabajadores, lo cual podría favorecer o perjudicar la productividad final.



## Referencias

- Abellán, E. (05 de marzo del 2020). *Scrum: qué es y cómo funciona esta metodología*. We are marketing; Global Growth Agents. Recuperado de <https://www.wearemarketing.com/es/blog/metodologia-scrum-que-es-y-como-funciona.html>
- Alalú, L., Szeinman, P., Corvetto, G., & Franco, U. (2015). Más allá del compromiso del colaborador. Sitio Web Info Capital Humano. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursoshumanos/informes/engagement-mas-alla-del-compromiso-del-colaborador/>
- Alfes, K., Bailey, C., Soane, E., Rees, C., & Gatenby, M. (2010). *Creating an engaged workforce: findings from the Kingston employee engagement consortium project*. Recuperado de [https://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/10/Creating\\_engaged\\_workforce1.pdf](https://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/10/Creating_engaged_workforce1.pdf)
- Alonso, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 25-40. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622008000100002&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622008000100002&lng=es&tlng=es).
- Álvarez, R., Lozano, M., Morillo, T., & Ricketts, J. (2016). *Balance vida-trabajo de las mujeres ejecutivas que trabajan en empresas privadas en Lima Metropolitana* [Tesis de Maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Amaya, Y. (2013). Metodologías ágiles en el desarrollo de aplicaciones. para dispositivos móviles. Estado actual. *Revista de Tecnología*, 12(2), 111-124.
- Arciniega, L. (2002). Compromiso Organizacional en México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? *Dirección Estratégica, Revista de Negocios del ITAM*, 2(1), 21- 23
- Ayala, V. (2018). El Work Engagement y la Intención de rotación de los colaboradores de la empresa de transportes N&V SAC (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Xanthopoulou D. (2007). Job resources boos work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274 -284. DOI:10.1037/0022-0663.99.2.274
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bakker, A., & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1562– 1571.
- Balmforth, K., & Gardner, D. (2006). Conflict and Facilitation between Work and Family: Realizing the Outcomes for Organizations. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 69–76.
- Bobadilla, M., Callata, C., & Caro, A. (2015). *Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global*. (Tesis de Maestría). Universidad del Pacífico, Perú.
- BBVA (2019). ‘Agile’ en BBVA: un viaje de transformación continua. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/agile-en-bbva-un-viaje-de-transformacion-continua/>
- BBVA (2020). Agile Organization.
- BSG Institute (12 de agosto de 2020). ¿En qué consiste la metodología Kanban? Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=D\\_7GjAXVqH](https://www.youtube.com/watch?v=D_7GjAXVqH)
- Carriba, N. (2017). El estrés laboral sabotea la concentración, genera inseguridad y provoca rechazo al trabajo. *RRHH Digital*. Recuperado de

- <http://www.rrhhdigital.com/secciones/salud-y-empresa/124213/El-estres-laboral-sabotea-la-concentracion-genera-inseguridad-y-provoca-rechazo-al-trabajo>
- Chaparro, M., Tamayo, A., & Tantapoma, C. (2019). *Análisis de las prácticas de balance vida-trabajo más importantes para los colaboradores de 18 a 35 años. Caso de estudio: empresa ABC del sector bancario* [Tesis de Licenciatura]. Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Coetzee, M., & Stoltz, E. (2015). Employees' Satisfaction with Retention Factors: Exploring the Role of Career Adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 83-91. Doi: 10.1016/j.jvb.2015.04.012.
- ContentLab. (05 de junio de 2019). *Metodologías ágiles: ¿Qué son y por qué son importantes?* Diario Gestión Business. Recuperado de <https://gestion.pe/especial/businessstyle/innovacion/metodologias-agiles-que-son-y-que-son-importantes-noticia-1994291>
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement. *Frontiers in psychology*, 9(132), 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Dash, M., & Muthyala, A. (2016). Employee Retention and Engagement in Indian IT Companies. *Journal of Organisation*, 5(3), 21-28.
- De Kort, M. (2016). The relationship between work-life balance, work engagement and participation in employee development activities: A moderated mediation model (Tesis de Maestría). Tilburg University, Países Bajos. Recuperado de <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=142185>
- Diario Gestión (2019). CCL reduce a 3.2% su proyección de crecimiento de PBI para 2019. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ccl-reduce-3-2-proyeccion-crecimiento-pbi-2019-nndc-271263>
- ER Ronald. (2015). Millennials y Millennials peruanos: Realidad, expectativas y proyecciones. Recuperado de <https://docplayer.es/31867220-Millennials-y-millennials-peruanos.html>
- Escribano, D. (2009). Introducción a *Scrum* con caso práctico. Recuperado de <https://es.slideshare.net/FlowersInSpace/introduccion-a-scrum-con-caso-prctico-1516220>
- Espinosa, J. L. (2017). El Engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de servicios [Tesis de Maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Giorgi, G., Arcangeli, G., Perminiene, M., Lorini, Ch., Ariza, A., Fiz-Perez1, J., Di Fabio, A., & Mucci, N. (2017). Work-Related Stress in the Banking Sector: A Review of Incidence, Correlated Factors, and Major Consequences. *Frontiers in Psychology*, 8(2166), 1- 17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02166>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). Perú Producto Bruto Interno por Departamentos. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>
- Kelley, T., & Litman, J. (2010). *Las diez caras de la innovación. Estrategias para una creatividad excelente*. Barcelona, España: Paidós.
- Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación administrativa*, 97, 7-25.
- Lu, C., Siu, O., Chen, W., & Wang, H. (2011). Family mastery enhances work engagement in Chinese nurses: A cross-lagged analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), 100-109. doi: 10.1016/j.jvb.2010.07.005

- Mañas, M., Alcaraz, L., Pecino, V., & Limbert, C. (2016). Validation of the Spanish version of Soane's ISA Engagement Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(2), 87-93. <https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.04.002>
- Máynez, A. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento? *Contaduría y administración*, 61(4), 666-681. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.06.003>
- Mendoza, M. (29 de julio del 2019). Empresas peruanas: terceras en la región en uso de metodologías ágiles. *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/empresas-peruanas-terceras-region-metodologias-agiles-noticia-660008-noticia/?ref=ecr>
- Monzón, J. (2010). *Innovación y Desarrollo Económico*. "Entorno para la Innovación". España: Fundación Cajamar.
- Navarro, A., Fernández, J., & Morales, J. (2013). Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software. *Prospectiva*, 11(2), 30-39.
- Phuangthuean, P., Kulachai, W., Benchakhan, K., Borriraksuntikul, T., & Homyamyen, P. (2018). Employee Engagement: Validating the ISA Engagement Scale. *Conference of the International Journal of Arts & Sciences*, 11(01), 99-108.
- Pradhan, S., & Kumar, R. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision-The Journal of Business Perspective*, 19(3), 227-235.
- Sánchez, M. I. (2013). Compromiso laboral y estrés en los empleados de bancos y cajas. *Pecunia*, 16-17, 85-100.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. En: A. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York, EE. UU: Psychology Press.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. En: S. Gilliland, D. Steiner & D. Skarlicki (Eds.), *Managing social and ethical issues in organizations (Research in social issues in management)* (Vol. 5, pp. 135-177). Greenwich, EE. UU: Information Age Publishers.
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. (2009). Is workaholism good or bad for employee wellbeing? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*, 47(5), 495-502.
- Sidharta, I. (2019). The Intellectual, Social, Affective Engagement Scale (ISA Engagement Scale): a validation study. *Journal Computech & Bisnis*, 13(1), 50-57.
- Soane, E., Truss, K., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15, 529-547.
- Thompson Jr, A. A., Strickland III, A., & Gamble, J. E. (2008). *Administración Estratégica*. México, D.F: McGraw Hill.
- Touza, R. (2020a). Lean y Agile: Diferencias y similitudes [página web]. Recuperado de <https://robertotouza.com/agile/lean-y-agile-diferencias-y-similitudes/>
- Touza, R. (2020b). Qué es Scrum [página web]. Recuperado de <https://robertotouza.com/agile/que-es-scrum/>
- Touza, R. (2020c). Metodología Kanban [página web]. Recuperado de <https://robertotouza.com/agile/metodologia-kanban/>



- Vera, I. (2017). Balance Vida- Trabajo. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la PUCP. Recuperado de [http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/111951/Balance\\_Vida\\_Trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/111951/Balance_Vida_Trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Zhou, Y., Lu, J., Liu, X., Zhang, P., & Chen, W. (2014). Effects of Core Self-Evaluations on the Job Burnout of Nurses: The Mediator of Organizational Commitment. *PLoS ONE*, 9(4), 134-149.



## Apéndices

### Apéndice A: Consentimiento Informado

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

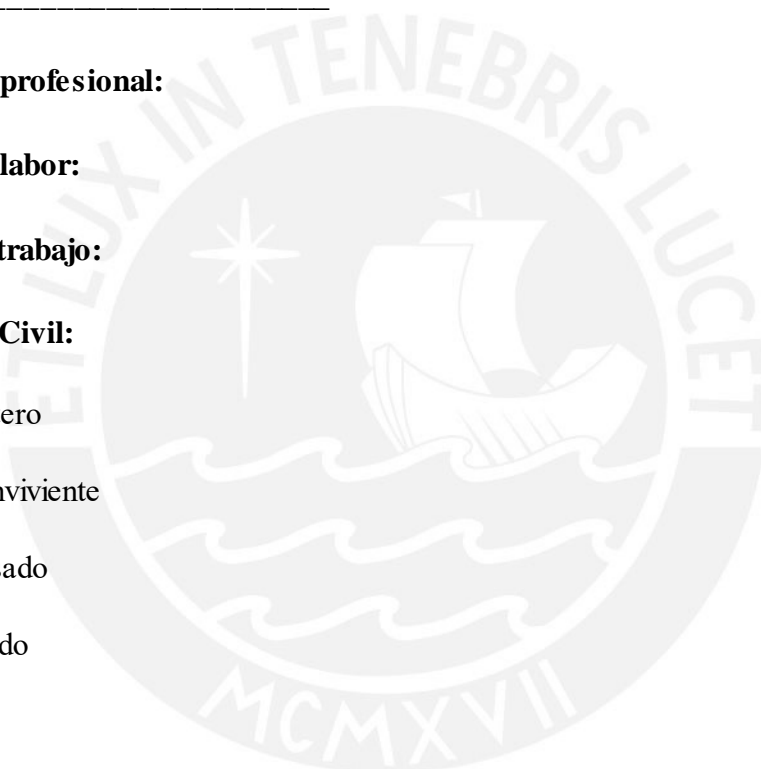
La presente investigación es conducida por la alumna Yasmin Anaya de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El propósito de la presente investigación es explorar la relación entre las variables Balance Vida-Trabajo, Liderazgo Transformacional y Engagement en el contexto prácticas ágiles dentro de los equipos de trabajo. En caso desee participar, se le solicitará responder a unas preguntas por medio de esta plataforma virtual. Estas le demandarán aproximadamente de 10 minutos de su tiempo.

Su participación es voluntaria y podrá retirarse del proceso aún comenzada la aplicación, si lo desea. Su identidad no será revelada en ningún momento de la evaluación ni después de ella. El usuario, solo servirá para confirmar si es que colaborador de la empresa. Los resultados de la investigación no serán de conocimiento público, pues son confidenciales y sólo serán discutidos de manera grupal en las asesorías correspondiente con fines de aprendizaje manteniendo siempre el anonimato del participante. Asimismo, no se brindará ningún tipo de devolución de resultados al evaluado por tratarse de un análisis general.

La aplicación se realiza como parte del proceso de obtención de Bachillerato Académico en el curso de Seminario de Tesis en Psicología Social. Para cualquier información adicional y/o dificultad, el participante puede contactar a Yasmin Anaya Muñoz, alumna de psicología: [a20141182@pucp.pe](mailto:a20141182@pucp.pe).

Acepto

No acepto

**Apéndice B: Ficha de datos****FICHA DE DATOS****1. REGISTRO:****2. Sexo:** Femenino Masculino**3. Edad:** \_\_\_\_\_**4. Carrera profesional:****5. Años de labor:****6. Área de trabajo:****7. Estados Civil:** Soltero Conviviente Casado Viudo

## Apéndice C: Escala de Prácticas Ágiles

### Escala de Prácticas Ágiles

**Con relación a la metodología SCRUM, responde lo siguiente:**

1) ¿Con qué frecuencia lo usas?

Nunca    Raras veces    Algunas veces    Frecuentemente    Siempre

2) ¿Es útil para ti?

Nunca    Raras veces    Algunas veces    Frecuentemente    Siempre

**Con relación a la metodología KABAN, responde lo siguiente:**

1) ¿Con qué frecuencia lo usas?

Nunca    Raras veces    Algunas veces    Frecuentemente    Siempre

2) ¿Es útil para ti?

Nunca    Raras veces    Algunas veces    Frecuentemente    Siempre

**Con relación a la metodología Lean Agile, responde lo siguiente:**

1) ¿Con qué frecuencia lo usas?

Nunca    Raras veces    Algunas veces    Frecuentemente    Siempre

2) ¿Es útil para ti?

Nunca    Raras veces    Algunas veces    Frecuentemente    Siempre

## Apéndice C: Escala de Prácticas Ágiles

### Escala de Prácticas Ágiles

Las siguientes preguntas se refieren a las prácticas ágiles empleados en la organización para tomar las decisiones y obtener resultados. Marque, según corresponda:

#### Con relación a la metodología SCRUM, responde lo siguiente:

3) ¿Con qué frecuencia lo usas?

Nunca  Raras veces  Algunas veces  Frecuentemente  Siempre

4) ¿Es útil para ti?

Nunca  Raras veces  Algunas veces  Frecuentemente  Siempre

#### Con relación a la metodología KABAN, responde lo siguiente:

3) ¿Con qué frecuencia lo usas?

Nunca  Raras veces  Algunas veces  Frecuentemente  Siempre

4) ¿Es útil para ti?

Nunca  Raras veces  Algunas veces  Frecuentemente  Siempre

#### Con relación a la metodología Lean Agile, responde lo siguiente:

3) ¿Con qué frecuencia lo usas?

Nunca  Raras veces  Algunas veces  Frecuentemente  Siempre

4) ¿Es útil para ti?

Nunca  Raras veces  Algunas veces  Frecuentemente  Siempre

## Apéndice D: Escala de Balance Vida-Trabajo NIMICA

### Encuesta sobre Balance Vida Trabajo

Las siguientes preguntas buscan conocer qué tan importantes son las prácticas presentadas a continuación para la búsqueda del equilibrio entre TÚ vida personal y laboral. Tú opinión independiente de tu centro de trabajo.

\*El concepto de “equilibrio vida personal y laboral” se refiere al estado ideal que cualquier persona logra cumpliendo con todos sus roles personales y responsabilidades laborales (Salgado, 2011)

1. ¿Cuán importante es para el equilibrio entre tu vida personal y laboral el horario flexible basado en un régimen de trabajo por resultados?

Nada 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Mucho

2. ¿Cuán importante es para el equilibrio entre tu vida personal y laboral el horario flexible para realizar estudios adicionales?

Nada 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Mucho

3. ¿Cuán importantes son para el equilibrio entre tu vida personal y laboral los permisos excepcionales?

\*Los permisos excepcionales pueden ser presentaciones escolares, cumpleaños, chequeos médicos u otras eventualidades relacionadas.

Nada 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Mucho

4. ¿Cuán importante es para el equilibrio entre tu vida personal y laboral el que una empresa organice actividades recreativas para el personal?

Nada 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Mucho

5. ¿Cuán importantes son para el equilibrio entre tu vida personal y laboral los talleres y/o seminarios de asesoramiento y desarrollo de habilidades sociales para solucionar problemas personales?

Nada 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Mucho

6. ¿Cuán importante es para el equilibrio entre tu vida personal y laboral los seminarios, talleres y/o sesiones de información de temas que incentiven este balance?

\*Los temas que incentiven el balance entre tu vida personal y laboral son, por ejemplo, los talleres de padres, gestión del tiempo, control de estrés y/o cómo afrontar conflictos, etc.

Nada 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Mucho

7. ¿Cuán importante es para el equilibrio entre tu vida personal y laboral es el asesoramiento o mentoría profesional?

\*La mentoría o asesoramiento profesional no incluye periodo de entrenamiento como trainee.

Nada 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Mucho

8. ¿Cuán importante es para el equilibrio entre tu vida personal y laboral los beneficios corporativos en educación, salud, alimentación, deporte, transporte y/o vestimenta?

Nada 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Mucho

9. ¿Cuán importante es para el equilibrio entre tu vida personal y laboral la cobertura parcial o total de la EPS por parte del empleador?

Nada 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Mucho

10. ¿Cuán importante es para el equilibrio entre tu vida personal y laboral la afiliación anticipada al Seguro de Vida, es decir, antes de los 4 años establecidos por ley?

\*Según el DL 688, al cumplir 4 años en la misma el empleador debe asegurar al trabajador con un seguro de vida que cubre hasta 8 o 16 veces su sueldo en caso el trabajador muera de manera natural o por accidente, respectivamente.

Nada 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Mucho





## Apéndice E: Escala de Engagement Laboral ISA

### Escala de Involucramiento laboral

A continuación, verá usted unas frases relativas a su trabajo: Marque una (X) en el punto de la escala que mejor exprese su modo de pensar. No existen respuestas correctas ni incorrectas. Todo depende de su opinión.

		Muy en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Muy de acuerdo
1	Me centro mucho en el trabajo							
2	Me concentro mucho en mi trabajo							
3	Presto mucha atención al trabajo							
4	Comparto los mismos valores de trabajo que mis compañeros							
5	Comparto los mismos objetivos laborales que mis compañeros							
6	Comparto las mismas actitudes ante el trabajo que mis compañeros							
7	Me siento valioso y provechoso en mi trabajo							
8	Me siento lleno de energía y fuerza en mi trabajo							
9	Estoy entusiasmado con mi trabajo							