

# ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

IMPLEMENTACIÓN DE COMUNIDADES DE PRÁCTICAS  
EN EL ÁREA DE ENTRENAMIENTO PARA UN PROYECTO  
ELECTROMECAÁNICO EN UNA UNIDAD MINERA DE  
CAJAMARCA.

Tesis para optar el grado de **MAESTRA** en:

**DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Autora**

Jhovana Yaneth Huaman Tunante

**Asesor**

Maestro. José Luis García Saavedra

<https://orcid.org/0000-0001-5583-8220>

Perú

2024

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo sostenible y gestión empresarial

SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Actividad empresarial sostenible

## **JURADO EVALUADOR**

Jurado 1	Mg. CESAR AUGUSTO MONTOYA RAMIREZ	09534411
Presidente	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 2	Mg. PATRICIA NELLY KAMISATO GUSHI	08214386
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 3	Mg. RAUL ALBERTO FLORES CASAFRANCA	07937771
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

## Informe similitud



Página 2 of 170 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega tm:oid::1:2984446482

### 12% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...




#### Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

#### Exclusiones

- ▶ N.º de coincidencias excluidas

#### Fuentes principales

- 11%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 6%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

#### Marcas de integridad

##### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## Resumen

La investigación tiene por objetivo evaluar en qué medida la implementación de comunidades de práctica mejora el área de entrenamiento para un proyecto electromecánico en una unidad minera en la ciudad de Cajamarca. Para ello hizo uso de una metodología aplicada y nivel preexperimental; además, siguió un nivel explicativo e hizo uso de estadística descriptiva e inferencial para analizar información primaria y secundaria recabada de 57 colaboradores y el área de entrenamiento. Partiendo de ello es que se encuentran de resultados que el principal problema latente es las demoras en los tiempos de reclutamiento, lo cual genera la selección de personal no adecuado para los perfiles de puestos, generando un riesgo grave y moderado necesario de mitigar; ello genera graves problemas en la satisfacción, motivación y clima laboral. Con la implementación de la comunidad de prácticas el nivel de satisfacción (100%), motivación (84.21%) y clima laboral (71.93%) de todos los colaboradores fue alto y bueno. A su vez estadísticamente se encontró diferencias entre el pretest y postest, el valor de significancia para la prueba en la satisfacción laboral ( $<.001$ ), motivación laboral ( $<.001$ ) y clima laboral ( $<.001$ ); demostrando que la comunidad de prácticas mejora estas variables. A su vez, hizo más eficiente la capacitación, ya que pasó de 400 HH en capacitación en el pretest a, 840 HH capacitaciones en el postest, de igual forma se encontraron diferencias significativas entre el pretest y postest, ya que se obtuvo un valor de significancia de 0.027, evidenciando mejoras en las HH capacitaciones.

**Palabras claves.** Comunidad de práctica, satisfacción, motivación y clima laboral

## **Abstract**

The research aims to evaluate to what extent the implementation of communities of practice improves the training area for an electromechanical project in a mining unit in the city of Cajamarca. To do this, he used an applied methodology and pre-experimental level; Furthermore, it followed a explanatory level and made use of descriptive and inferential statistics to analyze primary and secondary information collected from 57 collaborators and the training area. Based on this, the results show that the main latent problem is the delays in recruitment times, which generates the selection of personnel not suitable for the job profiles, generating a serious and moderate risk that needs to be mitigated; This generates serious problems in satisfaction, motivation and work environment. With the implementation of the community of practices, the level of satisfaction (100%), motivation (84.21%) and work environment (71.93%) of all collaborators was high and good. At the same time, statistically differences were found between the pretest and posttest, the significance value for the test in job satisfaction ( $<.001$ ), work motivation ( $<.001$ ) and work environment ( $<.001$ ); demonstrating that the community of practice improves these variables. In turn, it made the training more efficient, since it went from 400 HH in training in the pretest to 840 HH training in the posttest. In the same way, significant differences were found between the pretest and posttest, since a significance value was obtained. of 0.027, evidencing improvements in HH training.

**Keywords.** Community of practice, satisfaction, motivation and work environment.

## **Tabla de contenidos**

Línea y Sub Línea de Investigación .....	ii
JURADO EVALUADOR .....	iii
Informe similitud.....	iv
Resumen .....	v
Abstract.....	vi
Dedicatoria Agradecimientos .....	vii
Tabla de contenidos .....	viii
Índice de tablas y figuras .....	xi
Índice de Tablas .....	xiii
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>14</b>
I.1. Realidad problemática .....	14
I.2. Pregunta de investigación .....	17
I.2.1. Pregunta general .....	17
I.2.2. Preguntas específicas.....	17
I.3. Objetivos de la investigación.....	17
I.3.1. Objetivo general .....	17
I.3.2. Objetivos específicos .....	18
I.4. Justificación de la investigación.....	18
I.5. Alcance de la investigación.....	20
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
II.1. Antecedentes.....	21
II.1.1. Antecedentes internacionales.....	21

II.1.2.	Antecedentes nacionales .....	24
II.1.3.	Antecedentes locales .....	27
II.2.	Bases teóricas .....	29
II.2.2.	Metodologías ágiles.....	31
II.2.3.	Disciplined Agile (DA <sup>®</sup> ™).....	32
II.2.4.	Comunidad de Práctica (CoP) .....	36
	Otras metodologías ágiles .....	39
II.2.5.	Lean y los tipos de desperdicios .....	40
II.2.6.	Gestión del Talento .....	43
II.2.7.	Reclutamiento de personal .....	44
II.2.8.	Afiliación del personal .....	45
II.2.9.	Entrenamiento y/o capacitaciones .....	46
II.3.	Marco conceptual (terminología).....	49
III.	HIPÓTESIS .....	51
III.1.	Declaración de hipótesis .....	51
III.1.2.	Hipótesis específicas .....	51
III.2.	Operacionalización de variables.....	52
IV.	DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS .....	56
IV.1.	Tipo de investigación .....	56
IV.2.	Nivel de investigación .....	56
IV.3.	Diseño de investigación .....	56
IV.4.	Método de investigación.....	57
IV.5.	Población .....	57
IV.6.	Muestra .....	58
IV.7.	Técnicas de recolección de datos .....	58
IV.7.1.	Técnica.....	58



IV.7.2. Instrumento .....	59
IV.8. Presentación de resultados .....	60
V. RESULTADOS .....	62
VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES .....	92
VI.1. Discusión.....	92
VI.2. Conclusiones .....	98
VI.3. Recomendaciones .....	101
Lista de referencias .....	102
Apéndice .....	110

## Índice de tablas y figuras

### Índice de Tablas

Tabla 1. Procesos para implementación de CoP.....	38
Tabla 2. Matriz de operacionalización de la variable comunidad de prácticas.....	52
Tabla 3. Matriz de operacionalización de la variable área de entrenamiento.....	54
Tabla 4. Prueba de normalidad del pre y postest de satisfacción del cliente interno.....	63
Tabla 5. Prueba T para muestras emparejadas de la variable satisfacción del cliente interno.....	63
Tabla 6. Prueba de normalidad del pre y postest de la motivación laboral.....	66
Tabla 7. Prueba de Wilcoxon para muestras emparejadas de la variable motivación labora.....	66
Tabla 8. Prueba de normalidad del pre y postest de clima laboral.....	68
Tabla 9. Prueba de Wilcoxon para muestras emparejadas de la variable clima laboral.....	69
Tabla 10. Índice de eficiencia en capacitaciones ejecutadas en un proyecto electromecánico en una unidad minera en la ciudad de Cajamarca	70
Tabla 11. Prueba de normalidad del pre y postest de satisfacción del cliente interno.....	70
Tabla 12. Prueba T para muestras emparejadas de la variable satisfacción del cliente interno.....	71
Tabla 13. Riesgos identificados en el área de entrenamiento para un proyecto electromecánico en una unidad minera en la ciudad de Cajamarca.....	75
Tabla 14. Requerimientos cumplidos y conformes del proyectos electromecánico en una unidad en la ciudad de Cajamarca.....	77
Tabla 15. Índice de defectos en la entrega de procesos del proyecto electromecánico en una unidad minera en la ciudad de Cajamarca.....	83
Tabla 16. Prueba de normalidad del pre y postest de los defectos promedio en los procesos.....	84
Tabla 17. Prueba T para muestras emparejadas en el índice de defectos en la entrega de procesos del proyecto electromecánico en una unidad minera en la ciudad de Cajamarca..	84
Tabla 18. Tiempo por realizar los procesos en un proyecto electromecánico en una unidad minera en la ciudad de Cajamarca.....	85
Tabla 19. Prueba de normalidad del pre y postest del tiempo por realizar los procesos.....	87

Tabla 20. Prueba de Wilcoxon para el tiempo por realizar los procesos en un proyecto electromecánico en una unidad minera en la ciudad de Cajamarca.....	87
Tabla 21. Costos económico gastado por realizar los procesos en un proyecto electromecánico en una unidad minera en la ciudad de Cajamarca.....	88
Tabla 22. Prueba de normalidad del pre y postest del costo por realizar los procesos.....	90
Tabla 23. Prueba de Wilcoxon para costo por realizar los procesos en un proyecto electromecánico en una unidad minera en la ciudad de Cajamarca.....	90

## Índice de figuras

Figura 1. Valores del Manifiesto Ágil .....	30
Figura 2. Proceso teórico de la Comunidad de Prácticas como metodología ágil .....	32
Figura 3. Mentalidad ágil Disciplinada .....	34
Figura 4. Diseño de investigación .....	57
Figura 5. Índice de satisfacción de clientes internos posterior a la implementación de comunidad de prácticas.....	62
Figura 6. Índice de motivación laboral posterior a la implementación de comunidad de prácticas.....	65
Figura 7. Índice de clima laboral posterior a la implementación de comunidad de prácticas. ....	67
Figura 8. Proceso de determinación de la situación actual del proyecto electromecánico en relación con los procesos de gestión del talento mediante la comunidad de prácticas.....	73
Figura 9. Problema detectado: Demora en los tiempos de reclutamiento en el área de entrenamiento de un proyecto electromecánico en una unidad minera en la ciudad de Cajamarca .....	74
Figura 10. Requerimientos necesarios para una comunidad de práctica en el área de entrenamiento para un proyecto electromecánico en una unidad minera en la ciudad de Cajamarca .....	78
Figura 11. Flujo de valor para el proceso reclutamiento del personal para un proyecto electromecánico en una unidad minera en la ciudad de Cajamarca .....	80
Figura 12. Flujo de valor para el proceso capacitación y entrenamiento para un proyecto electromecánico en una unidad minera en la ciudad de Cajamarca .....	81
Figura 13. Flujo de valor para el proceso afiliación de personal para un proyecto electromecánico en una unidad minera en la ciudad de Cajamarca .....	82

## **NOTA**

El contenido de la investigación no se encuentra disponible en **acceso abierto** por determinación de los propios autores, en concordancia con en el Texto Integrado del Reglamento RENATI (artículo 12), la Directiva N° 004-2016-CONCYTEC-DEGC que regula el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, así como la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales.

### Lista de referencias

- Afolabi, S., & Adim, M. (2020). Talent mangement and public sector performance: Evidence from ministry of finance awja. *ICAN*, 1(1), 1-11.
- Agarwal, V., Mathiyazhagan, K., Malhotra, S., & Saikouk, T. (2021). Analysis of challenges in sustainable human resource management due to disruptions by Industry 4.0: An emerging economy perspective. *International Journal of Manpower*, 43(2), 513-541. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0192>
- Aina, R., & Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, 12(20), Article 20. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Andrianova, S., Maor, D., & Schaninger, B. (2018). *Cómo diseñar una estrategia de talento exitosa*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/pe/en/como-disenar-una-estrategia-de-talento-exitosa>
- Appelo, J. (2010). *Management 3.0. Leading agile developers, developing agile leaders*. Addison-Wesley Professional.
- Arce, R., & Cueva, A. (2020). *Aplicación de la metodología lean manufacturing y su influencia en el nivel de servicio de la reparación de cilindros hidráulicos en la empresa Recolsa Cajamarca* [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/23832>
- Arokodare, M., & Asikhia, O. (2020). Strategic agility: Achieving superior superior organizational performance through strategic foresight. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration adn Management*, 20(3), 7-16.
- Bahar, E., & Köroğlu, E. (2020). Human resources competencies and the mediation role of the organizational climate. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(4),

Article 4. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i4.1612>

Balaban, S., & Đurašković, J. (2021). Agile Project Management as an Answer to Changing Environment. *European Project Management Journal*, 11(1), 12-19.

<https://doi.org/10.18485/epmj.2021.11.1.2>

Behrens, A., Ofori, M., Noteboom, C., & Bishop, D. (2021). A systematic literature review: How agile is agile project management? *Issues In Information Systems*, 22(3), 278-295.

[https://doi.org/10.48009/3\\_iis\\_2021\\_298-316](https://doi.org/10.48009/3_iis_2021_298-316)

Bilan, Y., Mishchuk, H., Roshchuk, I., & Joshi, O. (2020). Hiring and retaining skilled employees in smes: Problems in human resource practices and links with organizational success.

*Business: Theory and Practice*, 21(2), 780-791.

Blas, G., Silverio, S., & Vásquez, M. (2019). *Clasificación de las metodologías ágiles por rubro, proceso y país en el comercio internacional* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56693/B\\_Blas\\_AGA-](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56693/B_Blas_AGA-Silverio_PSA-Vasquez_MMR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[Silverio\\_PSA-Vasquez\\_MMR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56693/B_Blas_AGA-Silverio_PSA-Vasquez_MMR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Blonde, S., & Ekman, F. (2020). Evaluating the agile transformation process from an HR's perspective. *Department of Management and Engineering*, 1(1), 1-66.

Burga, R., Spraakman, C., Balestreri, C., & Rezania, D. (2022). Examining the transition to agile practices with information technology projects: Agile teams and their experience of accountability. *International Journal of Project Management*, 40(1), 76-87.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.10.004>

Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE).

Cámara de Comercio Americana del Perú. (2022). *El protagonismo de las personas en la evolución del entorno laboral* (p. 87). Cámara de Comercio Americana del Perú.

[https://www.ey.com/es\\_pe/consulting/protagonismo-personas-evolucion-entorno-laboral](https://www.ey.com/es_pe/consulting/protagonismo-personas-evolucion-entorno-laboral)

Caro, C., García, J., Guerra, D., & Rojas, J. (2021). *Metodologías Ágiles y su Impacto en la Cultura Organizacional: Estudio en una empresa de Business Process Outsourcing* [Tesis de posgrado, Universidad ESAN].

[https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2746/2021\\_MAOD-P-WE\\_18-1\\_01\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2746/2021_MAOD-P-WE_18-1_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Castañeda, M. (2019). *Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias para la Mejora del Desempeño de los Colaboradores De La Empresa Lácteos Huacariz* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Cajamarca].

[https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/3179/TESIS\\_PROPUESTA%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20GESTI%20c3%93N%20DE%20RRHH.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/3179/TESIS_PROPUESTA%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20GESTI%20c3%93N%20DE%20RRHH.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Choe, C., Lee, D., & Choi, K. (2023). Job training and firm efficiency: Evidence from a meta-frontier analysis. *Applied Economics*, 0(0), 1-8.

<https://doi.org/10.1080/00036846.2023.2198192>

Dalahmeh, M. (2020). Talent management: A systematica review. *Oradea Journal of Business and Economics*, 5(1), 115-123. <https://doi.org/10.47535/1991ojbe102>

Das, P. (2022). An Introduction to the Study of Talent Management. *World Journal of Education and Humanities*, 4(1), 1-66. <https://doi.org/10.22158/wjeh.v4n2p66>

Denison, D., & Neale, W. (1994). *Denison organizational culture survey*. Aviat.

Díaz, S., & Vásquez, P. (2021). *Diseño de gestión del conocimiento para mejorar la productividad laboral del grupo FJO Construcciones S.R.L., Cajamarca 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/28974>

Ferrando, A., & Callohuanca, J. (2020). Incidencia de la capacitación en el desarrollo de



habilidades gerenciales en los gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, Lima—Perú. *Análes Científicos*, 81(1), 1-12.  
<http://dx.doi.org/10.21704/ac.v81i1.1494>

Forrester Consulting. (2021). *Aspectos destacados de la estrategia de las empresas en materia de nube híbrida: Un estudio anual de Forrester Consulting encargado por IBM* (p. 13).

Forrester Consulting. <https://www.ibm.com/downloads/cas/JPAVXXQR>

Gabcanova, I. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117-128. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.09>

Ghalem, Â., Okar, C., Chroqui, R., & Semma, E. (2016). *Performance: A concept to define* (1.<sup>a</sup> ed.). National School of Applied Sciences of Berrechid.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24800.28165>

Guzmán, J. (2019). *Implementación del enfoque ágil y la mejora en los proyectos de desarrollo de software en una empresa de Telecomunicaciones* [Tesis de posgrado, Universidad Ricardo Palma].  
[https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/2425/INF\\_T030\\_44369997\\_M%20Guzm%c3%a1n%20Alegre%2c%20Jackeline%20Janine.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/2425/INF_T030_44369997_M%20Guzm%c3%a1n%20Alegre%2c%20Jackeline%20Janine.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hadijah, H. (2023). Implementation of Talent Management as a Strategy for Achieving Company Competitive Advantage. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.1), Article 1.1. <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.379>

Hennein, R., Ggita, J., Turimumahoro, P., Ochom, E., Gupta, A., Katamba, A., Armstrong, M., & Davis, L. (2022). Core components of a Community of Practice to improve community health worker performance: A qualitative study. *Implementation Science Communications*, 3(1), 27-38. <https://doi.org/10.1186/s43058-022-00279-1>

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas,*

*cualitativas y mixta.* Mc Graw Hill.

Hutter, K., Brendgens, F., Gauster, S., & Matzler, K. (2023). Scaling organizational agility: Key insights from an incumbent firm's agile transformation. *Management Decision*, 2(1), 1-19. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0650>

Kapur, R. (2020). Human Resources Policies and Procedures. *University of Delhi*, 1(1), 1-20.

Lines, M., & Ambler, S. (2021). Introduction to Disciplined Agile Delivery. *AEW Services, Richmond Hill*, 1(2), 1-7.

Lohana, S., Abidi, N., Sahoo, N., Babu, S., Pallathadka, H., & Singh, U. (2021). Performance measurement of human resource by design a human resource scorecard. *Materials Today: Proceedings*, 51(1), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.06.203>

Mcdaid, K., Greer, D., Keenan, F., Prior, P., Coleman, G., & Taylor, P. (2006). Managing Uncertainty in Agile Release Planning. *Institute of Technology, Dundal*, 1(1), 138-143.

Midhat, M., Qureshi, S., Memon, M., Mari, S., & Ramzan, M. (2021). Competency Framework Development for Effective Human Resource Management. *SAGE Open*, 11(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177/21582440211006124>

Molina, R., Castro, Lady, Antúñez, J., Raby, N., Severino, P., & Palencia, D. (2022). Human management by competencies in competitive and complex scenarios: A reflective theoretical approach. *Procedia Computer Science*, 203(1), 678-682. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.07.100>

Muhammad, U., Nazir, T., Muhammad, N., Maqsoom, A., Nawab, S., Fatima, S., Shafi, K., & Butt, F. (2021). Impact of agile management on project performance: Evidence from I.T sector of Pakistan. *PLOS ONE*, 16(4), e0249311. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249311>

Murtiningsih, R. (2020). The impact of compensation, training, and development and organizational culture on job satisfaction and retention. *Indonesian Management and*

*Accounting Research*, 19(1), 33-50.

Njoroge, N., & Nyaga, J. (2022). Continuous improvement practices and organizational performance of large manufacturing companies in Kenya: A case study of Nairobi bottlers limited. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(3), 411-469.

Ñaupas, H., Palacios, J., Valdivia, M., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.

Palma, S. (2004). *Escala de clima laboral CL - SPC*. Manual.

Parida, B., & Gupta, V. (2017). Effects of Non-conformity on Perceived Status and Competence: Examining the Moderating Role of Physical Attractiveness. *Psychological Studies*, 62(1), 1-19. <https://doi.org/10.1007/s12646-017-0410-1>

Petermann, M., & Zacher, H. (2020). Agility in the Workplace: Conceptual Analysis, Contributing Factors, and Practical Examples. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(1), 1-19. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.106>

Project Management Institute. (2023). *Introduction to Disciplined Agile*. <https://www.pmi.org/disciplined-agile/introduction-to-disciplined-agile>

Quesada, P. (2021). *Propuesta de una metodología de gestión de proyectos OPEX para el Departamento de Mantenimiento en la Compañía Nacional de Chocolates D.C.R* [Tesis posgrado, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/13428/TF8992\\_BIB303493\\_Pedro\\_Quesada\\_Vargas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/13428/TF8992_BIB303493_Pedro_Quesada_Vargas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Quirós, A. (2022). *Propuesta metodológica para la gestión de los proyectos en la empresa PIASA*. [Tesis de posgrado, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/14069/TF9412\\_BIB308697\\_Adrian\\_Quiros\\_Leon.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/14069/TF9412_BIB308697_Adrian_Quiros_Leon.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Ramezani, A. (2014). Lean and its Basic Components. *Academic Journal of Research in Business & Accounting*, 2(1), 36-45.
- Revutska, O., & Maršíková, K. (2021). Agile Approach in Human Resource Management: Focus on Generation Y. *E+M Ekonomie a Management*, 24(1), 65-83.  
<https://doi.org/10.15240/tul/001/2021-2-005>
- Rudnichenko, Y., Liubokhynets, L., Havlovska, N., Illiashenko, O., & Avanesova, N. (2020). Qualitative justification of strategic management decisions in choosing agile management methodologies. *International Journal for Quality Research*, 5(1), 209-224.
- Saqqa, S., Sawalha, S., & Abdel, H. (2020). Agile Software Development: Methodologies and Trends. *International Journal of Interactive Mobile Technologies (IJIM)*, 14(1), 246-312.  
<https://doi.org/10.3991/ijim.v14i11.13269>
- Sethi, A. (2017). Learning in Communities: Understanding Communities of Practice in the development sector. *Knowledge Management for Development Journal*, 13(3), 4-21.
- Sharma, S., & Khatri, R. (2021). Introduction to Lean Waste and Lean Tools. *Manipal University Jaipur*, 1(1), 1-28. <https://doi.org/10.5772/intechopen.97573>
- Sharma, S., Sarkar, D., & Gupta, D. (2012). Agile Processes and Methodologies: A Conceptual Study. *International Journal on Computer Science and Engineering*, 4(5), 892-898.
- Soares, F., Carvalho, A., & Barbosa, M. (2019). Lean Production in small and medium sized companies from the free economica zone of manaus: A reality or just fiction? *Gestão & Produção*, 26(4), 1-14.
- Standish Group. (2021, noviembre 13). *Standish Chaos Report 2021*. SUCCESS THROUGH SAFE.  
<https://www.successthroughsafe.com/blog-1/2021/11/13/standish-chaos-report-2021>
- Tambo, H., & Vasquez, A. (2022). *Diseño de implementación de herramientas lean manufacturing para incrementar la productividad de la empresa Vivero La Martoza,*

*Cajamarca 2022* [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte].

<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/33623>

Torres, E., & Valdéz, A. (2021). *Metodologías ágiles en proyectos de construcción con la finalidad de reducir los tiempos en edificios multifamiliares* [Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma].

Trivedi, D. (2021). Agile Methodologies. *International Journal of Computer Science & Communication*, 12(1), 91-100.

Valpadasu, H., Sravanthi, T., Naresh, K., Padmaja, C., Bala, K., & Mahender, K. (2020). Scrum: An Effective Software Development Agile Tool. *IOP Conf. Series*, 1(981), 1-11.

Velásquez, E., García, M., Gonzales, T., Vargas, A., Soto, L., Cardenas, C., & Huanzapaza, R. (2023). Competency-based human resources management and knowledge management. *Journal of Positive Psychology & Wellbeing*, 5(1), 1507-1518.

Wong, S. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9, 95-114. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i3/8223>

Zaitsev, A., Gal, U., & Tan, B. (2018). Reviewing the Role of the Agile Manifesto and Agile Methods in Literature. *Twenty-fourth Americas Conference on Information Systems*, 1(1), 1-13.

Zayat, W., & Senvar, O. (2020). Framework Study for Agile Software Development Via Scrum and Kanban. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(4), 1-24. <https://doi.org/10.1142/S0219877020300025>

Zuzek, T., Gosar, Ž., Kušar, J., & Berlec, T. (2020). Adopting Agile Project Management Practices in Non-Software SMEs: A Case Study of a Slovenian Medium-Sized Manufacturing Company. *Sustainability*, 12(21), Article 21. <https://doi.org/10.3390/su12219245>