



Módulo 3. Recursos Humanos Ágil: frameworks y herramientas

☰ Agile HR frameworks y Scrum aplicado a proyectos de personas

☰ OKR y HR Sprints

☰ Referencias

Agile HR frameworks y Scrum aplicado a proyectos de personas

La transformación digital y la creciente demanda de entornos laborales adaptables impulsaron la búsqueda de metodologías que permitan a las organizaciones ajustarse con rapidez a nuevos desafíos. En este contexto, los enfoques ágiles se expandieron más allá del desarrollo de *software* y comenzaron a integrarse en áreas que históricamente operaban con procesos más estructurados, entre ellas, Recursos Humanos. ¿De qué manera una metodología nacida para gestionar proyectos tecnológicos puede favorecer la gestión del talento?, ¿qué ocurre cuando los equipos de RR. HH. incorporan ciclos iterativos de trabajo, tableros visuales y roles distribuidos? Estas preguntas orientan esta unidad, donde se abordan los marcos ágiles aplicados a la gestión de personas y el modo en que *Scrum* se adapta a la realidad de los proyectos de talento, cultura y desarrollo organizacional.

En los últimos años, encuestas globales señalaron que más del 70 % de las organizaciones planifica integrar prácticas ágiles en sus

áreas de RR. HH. para ganar flexibilidad, mejorar la colaboración entre equipos y acelerar la entrega de soluciones internas. Este crecimiento se relaciona con la necesidad de responder a cambios constantes en las expectativas laborales, la gestión del desempeño, la experiencia del empleado y los entornos híbridos. Desde esta perspectiva, los marcos de trabajo ágiles permiten vincular los proyectos de personas con ciclos cortos, entregables frecuentes y dinámica de retroalimentación continua, lo que facilita visualizar avances, corregir desvíos y ajustar las iniciativas con mayor precisión.

Dentro de este escenario, cobran relevancia los principios del *Agile HR Manifesto*, que establecen una visión centrada en las personas y en la colaboración interdisciplinaria. A su vez, la adopción de *Scrum* en iniciativas de talento promueve roles definidos, ceremonias estructuradas y herramientas visuales que ordenan el trabajo y permiten priorizar acciones. La incorporación de estos marcos no implica reemplazar todo lo existente, sino integrarlos con prácticas actuales para generar procesos más adaptativos en áreas como reclutamiento, desarrollo, aprendizaje, cambio cultural y experiencia del empleado.

A continuación, veremos los aportes de los marcos ágiles a la gestión de RR. HH., junto con sus principios, roles y principales artefactos. También se revisará cómo pueden organizarse los

proyectos de personas utilizando tableros, ceremonias iterativas y dinámicas de colaboración que permitan avanzar de manera sostenida y con mayor alineación respecto de las necesidades de la organización.

Principios del *Agile HR Manifesto*

La adopción de enfoques ágiles en el área de Recursos Humanos implica trasladar al ámbito de las personas los valores y principios que nacieron del desarrollo de *software*: adaptabilidad, colaboración, entrega continua y empoderamiento. En este sentido, el *HR Agile Manifesto* plantea una propuesta propia: cuatro valores orientados a la creatividad, la transversalidad, el liderazgo transformador y el liderazgo del cambio, junto con doce principios que orientan la transformación cultural desde RR. HH. (Observatorio RR. HH., s. f.).

Estos principios apuntan a que la función de RR. HH. lidere la transformación cultural, que se impulse una cultura *agile* centrada en la innovación, que los procesos y políticas sean flexibles y que los equipos sean interfuncionales, autoorganizados y orientados al valor. Por ejemplo, el principio sexto destaca la importancia de ejercer la comunicación interna para que la transformación permanezca viva y eficaz (Observatorio RRHH, s. f.). Esta filosofía no consiste simplemente

en aplicar herramientas o marcos, sino en “apoyar a las personas para que se comprometan, crezcan y sean felices en su lugar de trabajo” (Business Agility+AI, s. f.).

La traducción de estos principios al entorno de RR. HH. exige revisar prácticas tradicionales como la jerarquía rígida, la burocracia, el trabajo en silos y la evaluación puramente individual. En su lugar, proponen implementar políticas centradas en las personas, procesos iterativos, equipos multidisciplinares y métricas ágiles de talento. Por ejemplo, eliminar procesos redundantes, favorecer la autoorganización, adoptar *feedback* continuo y permitir iteraciones rápidas en iniciativas de personas. Esta orientación redefine el rol del profesional de RRHH hacia el de facilitador del cambio, coach de equipos y generador de entornos de aprendizaje continuo.

Figura 1. El manifiesto ágil de RR. HH. impulsa la transformación cultural



Fuente: elaboración propia.

Es importante señalar que la adopción de estos principios requiere una transformación cultural auténtica: no se trata de aplicar «scrum» o «kanban» solo como etiquetas, sino de examinar valores, comportamientos y estructuras organizativas. Solo cuando los valores declarados se viven en la práctica, la agilidad aporta valor y evita convertirse en una moda superficial. De este modo, el manifiesto se convierte en una herramienta estratégica que guía cómo diseñar proyectos de personas que requieren adaptabilidad, colaboración y entrega continua.

Scrum para iniciativas de talento y cultura

La adopción de marcos ágiles como Scrum en el área de Recursos Humanos no sólo responde a la necesidad de optimizar procesos, sino a rediseñar la forma en que se gestionan los proyectos de personas. En este contexto, el área de RR. HH. actúa como facilitadora de cambio y apoyo en la transformación organizacional, tal como lo describe Ballarín (2020). El uso de *Scrum* permite descentralizar decisiones, fomentar la autoorganización de equipos y fomentar entregas frecuentes, aspecto que resulta clave en iniciativas vinculadas al talento y la cultura.

En iniciativas de talento, tales como la implantación de un programa de desarrollo de liderazgo o la implementación de un modelo de *feedback* continuo, la estructura de Scrum aporta claridad sobre roles, artefactos y ceremonias que orientan el trabajo hacia la entrega de valor real. Por ejemplo, la publicación de Suárez-Alva (s. f.) en LinkedIn plantea que en RR. HH. los equipos Scrum pueden reducir el tiempo de ciclo de proyectos de personas, mejorar la colaboración entre áreas (como RR. HH., TI y negocio) y aumentar la visibilidad de resultados intermedios.

La introducción de artefactos como el *product backlog* de talento, el *sprint* de 2 – 4 semanas para lanzamiento de pilotos de formación, la reunión diaria de *stand-up* y la retrospectiva al final

del *sprint* facilita un proceso iterativo de mejora en los servicios de RR. HH. Asimismo, la estructura define claramente roles como el *scrum master* del equipo de personas, el *product owner* del *backlog* de desarrollo de talento y el equipo interdisciplinar que ejecuta las tareas, lo cual favorece la transparencia y el compromiso.

La aplicación de *Scrum* en proyectos de cultura organizacional requiere que se repiense la planificación tradicional por una planificación más ligera, flexible y adaptativa. Reconocer que los requisitos pueden cambiar —por ejemplo, una nueva modalidad de trabajo híbrido— y que la forma de apoyar a las personas debe ajustarse rápidamente es parte de esta cultura iterativa. Ballarín (2025) señala que, para que RR. HH. desempeñe este rol estratégico, debe revisar sus prácticas de selección, formación, compensación y liderazgo bajo el lente de la agilidad.

Incorporar *Scrum* en RR. HH. no significa simplemente utilizar tableros Kanban o hacer reuniones adicionales: implica un cambio de *mindset* hacia ciclos de entrega, aprendizaje continuo, flexibilidad y orientación a valor. Esta forma de trabajar permite que el área de Personas participe activamente en la transformación de la organización, al diseñar experiencias, procesos y herramientas que se ajustan a contextos dinámicos y centrados en las personas.

Roles ágiles aplicados a áreas de RR. HH.

La incorporación de marcos ágiles en Recursos Humanos implica revisar la estructura tradicional de roles y sustituirla por funciones orientadas a la colaboración, la facilitación y la entrega de valor. En *Scrum*, los tres roles principales —*product owner*, *scrum master* y equipo de desarrollo— se traducen en funciones adaptadas al trabajo con personas. Estos roles actúan como un sistema que distribuye responsabilidades de forma clara y evita la centralización de decisiones, un aspecto que resulta especialmente útil cuando se trabajan iniciativas de cultura, talento o cambio organizacional.

El *product owner* de RR.HH. suele ser quien define y prioriza el *backlog* de iniciativas de personas, como rediseño de procesos de *onboarding*, proyectos de desarrollo de competencias o mejoras en la experiencia del empleado. Representa las necesidades del negocio y del talento, y gestiona prioridades para asegurar que los esfuerzos del equipo generen impacto en el momento adecuado. En este sentido, Ballarín (2025) explica que el área de RR. HH. adquiere una función estratégica cuando puede priorizar iniciativas basadas en valor, evidencias y necesidades del contexto.

El *scrum master* de RR. HH. se orienta a facilitar el proceso, promover la colaboración, identificar bloqueos y fomentar la adopción de prácticas ágiles. Más que un líder formal, actúa como acompañante del equipo, cuidando la dinámica de trabajo, la claridad de objetivos y el respeto por los ciclos iterativos. Esta figura resulta especialmente significativa cuando los equipos se encuentran en procesos de cambio cultural, ya que ayuda a que la transición hacia un modelo ágil sea práctica y no solo discursiva.

El equipo de RR. HH. en un contexto ágil se conforma de manera interdisciplinaria: especialistas en selección, formación, compensaciones, cultura o comunicación pueden trabajar conjuntamente en un mismo *backlog*. Este enfoque rompe la lógica de “áreas aisladas” y permite que los procesos de talento se construyan con una visión global. Los equipos ágiles se orientan al aprendizaje continuo y la polivalencia facilita que las iniciativas avancen incluso cuando un miembro no está disponible, lo que reduce dependencias y aumenta la velocidad de entrega.

Finalmente, adoptar roles ágiles en RR. HH. implica asumir que el trabajo con personas requiere flexibilidad, ciclos cortos de

aprendizaje y retroalimentación permanente. La claridad en los roles evita malentendidos, mejora la coordinación y permite que los proyectos de personas respondan a contextos cambiantes con mayor precisión.

Tabla 1. Roles de Scrum y su equivalencia en equipos ágiles de RR. HH.

Rol Scrum	Adaptación al equipo de RR. HH.	Responsabilidades principales
<i>Product owner</i>	PO de Talento / Cultura	Priorización del <i>backlog</i> , visión, valor
<i>Scrum master</i>	Facilitador Ágil de RR. HH.	Remover impedimentos, facilitar ceremonias
<i>Development team</i>	Equipo interdisciplinario de RR. HH.	Ejecutar tareas, entregar valor iterativo

Fuente: elaboración propia.

CONTINUAR

OKR y HR Sprints

En los últimos años, los enfoques tradicionales de gestión del talento han comenzado a ser cuestionados por su falta de flexibilidad y su lentitud frente a los cambios del entorno. En respuesta, muchas organizaciones están adoptando marcos ágiles para reorganizar sus áreas de Recursos Humanos (RR. HH.), permitiendo una mayor alineación con la estrategia del negocio y una mejora continua en sus prácticas. Este nuevo paradigma pone el foco en ciclos cortos de planificación, en la iteración constante y en el aprendizaje continuo, lo cual transforma profundamente la manera en que se diseñan, implementan y evalúan las iniciativas vinculadas al talento.

Uno de los conceptos que ha ganado terreno dentro de este enfoque es el de los *OKR (Objectives and Key Results)*, que permiten establecer objetivos ambiciosos pero medibles, alineados con los propósitos estratégicos de la organización. Esta herramienta, popularizada por empresas como Google e Intel, facilita que tanto líderes como colaboradores se enfoquen en lo que realmente importa, evitando esfuerzos dispersos o

desconectados de los resultados esperados. En el ámbito de RR. HH., los *OKR* permiten enfocar la gestión de personas en resultados de alto impacto, como por ejemplo, aumentar la retención de talento o mejorar la experiencia del empleado.

De forma complementaria, los *HR Sprints* se presentan como una metodología iterativa inspirada en los *sprints* del marco *Scrum*. En lugar de planificar iniciativas de RR. HH. a largo plazo, los *HR Sprints* promueven ciclos cortos de planificación, ejecución y revisión que permiten responder rápidamente al cambio, validar hipótesis y mejorar continuamente los procesos. Esta lógica iterativa permite probar iniciativas de cultura, comunicación interna, reclutamiento, entre otras, sin comprometer grandes presupuestos ni tiempos extendidos.

En conjunto, la articulación de *OKR* con *HR Sprints* favorece una transformación real del área de RR. HH., orientándola hacia una dinámica más experimental, colaborativa y centrada en el valor entregado a las personas y al negocio. Gracias a los *OKR*, los equipos pueden definir metas claras, mientras que los *HR Sprints* permiten activar iniciativas para alcanzarlas de forma incremental y adaptativa. Esto también promueve la autonomía de los equipos de RR. HH., quienes pasan a tener mayor responsabilidad sobre la planificación y el impacto de sus acciones.

Desde una perspectiva operativa, un *HR Sprint* suele incluir las siguientes etapas: reunión de planificación (donde se define el *backlog* de iniciativas de personas), ejecución del trabajo en un periodo acotado (usualmente dos semanas), reuniones de seguimiento o *daily meetings*, y una instancia de *retrospectiva* donde se reflexiona sobre lo aprendido. Este tipo de dinámica mejora la coordinación entre áreas, promueve la colaboración interfuncional y genera evidencia temprana sobre la efectividad de las acciones implementadas.

Por otro lado, es importante señalar que estos marcos ágiles no implican simplemente aplicar herramientas tecnológicas o rituales vacíos. El enfoque ágil en RR. HH. demanda una transformación cultural que promueva la transparencia, la experimentación, el *feedback* constante y la responsabilidad compartida. No se trata de hacer “más rápido lo mismo de siempre”, sino de repensar profundamente cómo se toman decisiones, cómo se lideran los equipos y cómo se mide el éxito dentro del área de personas.

Como podemos ver, el marco general de los *OKR* y los *HR Sprints* ofrece un nuevo lenguaje y herramientas concretas para que RR. HH. actúe de forma más estratégica y relevante. Este bloque nos permitirá entender más profundamente cómo se diseñan los *OKR* para el área de personas, cómo se ejecutan los *HR Sprints*, qué métricas permiten evaluar los resultados de este enfoque, y

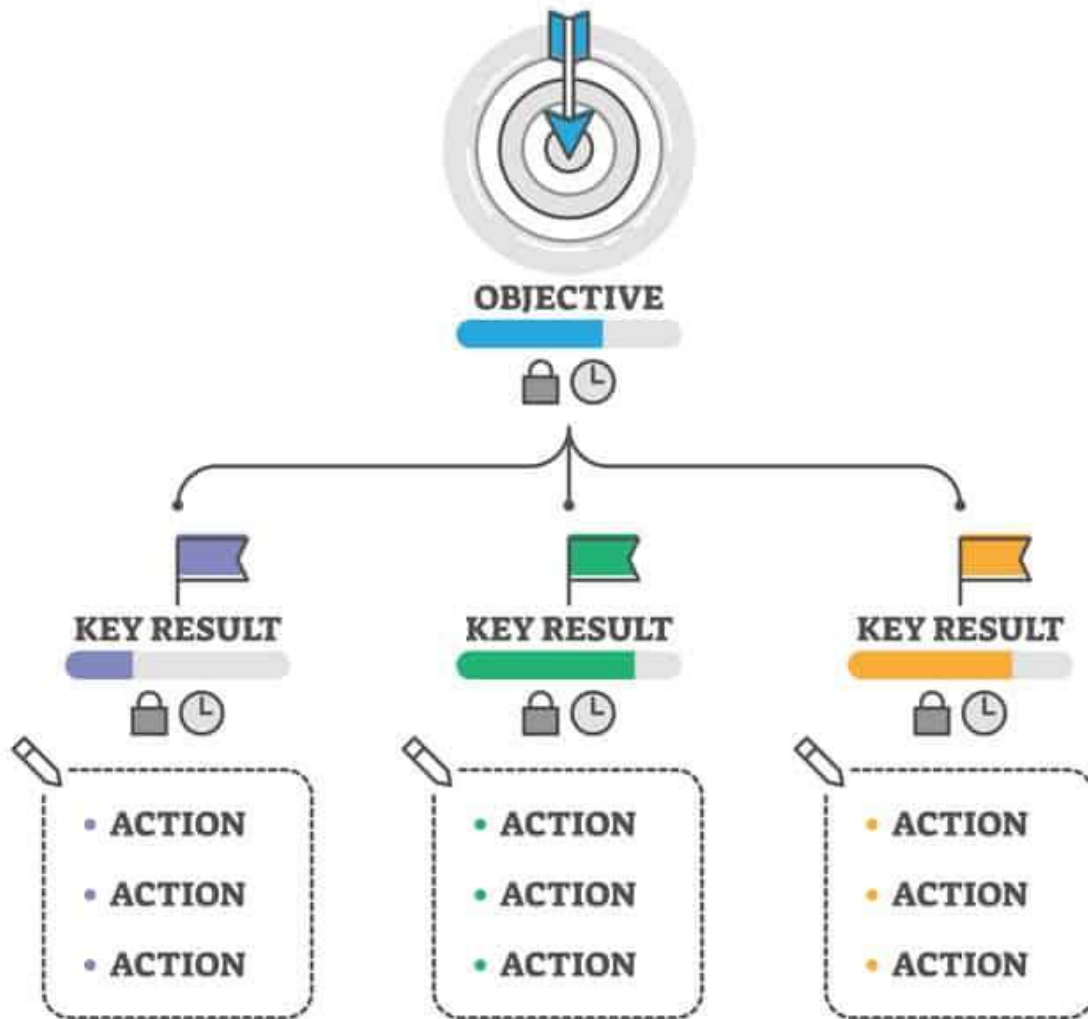
cómo se articulan *OKR* y *Scrum* para impulsar iniciativas de cambio cultural.

Diseño de OKR para RR. HH.

En el ámbito de la gestión de Recursos Humanos (RR. HH.), los *Objectives and Key Results* (OKR) constituyen una herramienta estratégica para alinear las iniciativas de talento con las prioridades organizacionales. Mientras muchas áreas de RR. HH. se centran en actividades operativas y de cumplimiento, adoptar OKR permite pasar de una gestión reactiva a una gestión de resultados y de valor. Según un estudio reciente, las organizaciones que integran marcos ágiles y OKR reportan mejoras en la alineación estratégica y en la visibilidad de sus metas.

Figura 2. Estructura de un OKR: objetivo, resultados clave y acciones

OKR



Fuente: Xpedition, 2022, <https://goo.su/12uDt>

El diseño de OKR para RR. HH. debe comenzar por establecer objetivos claros, inspiradores y orientados al impacto, en lugar de limitarse a actividades o tareas. Por ejemplo, un objetivo podría formularse como: "Aumentar la

retención del talento crítico en un 15 % para finales del trimestre”.

LOS KEY RESULTS O RESULTADOS CLAVE QUE LO MIDEN PODRÍAN SER:

AL DISEÑAR OKR PARA RR. HH., ES IMPORTANTE TENER EN CUENTA CIERTAS PARTICULARIDADES DEL ÁREA:

- Reducir el tiempo medio de contratación para roles estratégicos de 45 a 30 días.
- Incrementar la participación de los empleados en programas de desarrollo en un 40 %.
- Lograr que el 90 % de los empleados clave completen el plan de sucesión.

Este enfoque convierte al equipo de RR. HH. en un socio estratégico, generador de valor medible (por ejemplo, menor rotación, mayor compromiso y desempeño).

LOS KEY RESULTS O RESULTADOS CLAVE QUE LO MIDEN PODRÍAN SER:

AL DISEÑAR OKR PARA RR. HH., ES IMPORTANTE TENER EN CUENTA CIERTAS PARTICULARIDADES DEL ÁREA:

- **Horizonte temporal más corto:** aunque los OKR suelen plantearse en trimestres, RRHH puede beneficiarse de ciclos más ágiles (por ejemplo sprints de 4-6 semanas) que permitan evaluar iniciativas de talento con rapidez.

- **Enfoque en resultados cualitativos y cuantitativos:** en RR. HH. muchas metas implican mejoras culturales o de clima que no siempre se traducen en números inmediatamente. Por ello, combinar indicadores como “índice de satisfacción superior a 4,5/5” con métricas cuantitativas es clave.
- **Transparencia y visibilidad:** los OKR deben estar publicados y ser accesibles al equipo de RR. HH. y a los *stakeholders* relevantes, para fomentar demanda de responsabilidad y compromiso colectivo.

Una buena práctica en RR. HH. consiste en vincular los OKR a las funciones habituales del área pero con un giro estratégico. Por ejemplo:

- **Objetivo:** Mejorar la diversidad e inclusión en roles de liderazgo.

KR1: Incrementar la proporción de mujeres en puestos de liderazgo del 18% al 25% en seis meses.

KR2: Implementar un programa de mentoría para 100 empleados de grupos subrepresentados.

KR3: Lograr una tasa de participación del 85% en formación en sesgos inconscientes.

Estos resultados clave permiten monitorear avances concretos, mientras que el objetivo sitúa una aspiración estratégica.

PARA GARANTIZAR UNA IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DE OKR EN RR. HH., SE RECOMIENDA SEGUIR ESTOS PASOS:

1. **Asegurar el apoyo del liderazgo:** los responsables de RR. HH. deben contar con sponsorío ejecutivo para que los objetivos tengan peso estratégico.
2. **Facilitar un taller de cocreación:** involucrar al equipo de RR. HH. y a sus *stakeholders* en la definición conjunta de los OKRs, lo que incrementa compromiso y sentido de propiedad.
3. **Definir responsabilidades claras:** cada KR debe tener un dueño que reporte su progreso periódicamente.
4. **Establecer rutinas de revisión:** usar ceremonias de revisión (mensuales o de *sprint*) para evaluar el avance de los OKR, identificar obstáculos y adaptar las acciones.
5. **Integrar herramientas de seguimiento:** incorporar *dashboards* o plataformas especializadas que muestren progreso de los KR en tiempo real y permitan visibilidad de los datos relevantes. Esto facilita que el equipo de RR. HH. y los *stakeholders* vean el impacto y ajusten rápidamente las iniciativas.

Por último, es indispensable que los OKR de RR. HH. conecten con métricas de talento más amplias y que formen parte del sistema de gobierno del área. Cuando los OKR están aislados, pueden perder relevancia estratégica. Por ello, se sugiere alinear los OKR con el talent management, la planificación de sucesión, la cultura organizacional y los indicadores de negocio. De esta manera, RR. HH. no solo apoya, sino que impulsa la estrategia de la organización.

HR Sprints: planificación, ejecución y revisión

El concepto de *HR Sprint* emerge como una adaptación para el ámbito de RR.HH. de la lógica de trabajo en ciclos cortos, propia de la metodología *Scrum* en desarrollo de software (Hermida Mondelo, 2023). En líneas generales, un *HR Sprint* agrupa un periodo definido (por lo general entre una y cuatro semanas) durante el cual se planifican, ejecutan y revisan iniciativas orientadas al talento o cultura organizacional. En este sentido, la función de RR.HH. se convierte en facilitadora de valor, aplicando una cadencia iterativa para responder rápidamente a nuevas demandas, aprendizajes y cambios del entorno (ClickUp Blog, 2024).

Durante la fase de **planificación**, el equipo de RR.HH. identifica los objetivos del sprint en base a los *OKR* establecidos, desglosa las iniciativas prioritarias en tareas concretas y configura un *backlog* de actividades que se distribuirán en el ciclo. Cabe mencionar que esta estructura permite una mejor alineación con los propósitos estratégicos del negocio y propicia que el equipo de personas sea más proactivo (IEBS Business School, 2023). Asimismo, la planificación define quién es responsable de cada tarea, los criterios de éxito y los obstáculos anticipados, de modo que al inicio del sprint quede clara la hoja de ruta.

La segunda fase corresponde a la **ejecución**, donde se llevan a cabo las tareas definidas en planificación. En este periodo, el equipo de RR.HH. suele realizar reuniones de seguimiento diarias o *daily meetings* breves, para revisar el progreso, identificar impedimentos y replanificar en caso de ser necesario (GETONTOP, 2025). Además, se utilizan herramientas visuales — como tableros tipo Kanban— para visualizar el estado de cada actividad (pendiente, en curso, revisión, completado), lo que favorece la transparencia y la colaboración interfuncional. Durante la ejecución, el aprendizaje y la adaptación constante se convierten en parte del proceso, más que un error a evitar.

La tercera fase es la **revisión o retrospectiva** del *sprint*. Al cierre del ciclo, el equipo de RR.HH. se reúne para analizar qué se entregó, qué se cumplió respecto al objetivo, qué dificultades

surgieron y qué aprendizajes se obtuvieron. Este encuentro facilita que el equipo aprenda de forma continua y mejore los siguientes sprints (Hermida Mondelo, 2023). Además, la revisión permite vincular el grado de avance al resultado del negocio y a los indicadores de talento, cerrando el bucle de valor. Las lecciones aprendidas se traducen en ajustes al *backlog*, mejor definición de tareas y refinamiento de la planificación siguiente.

Para implementar *HR Sprints* con eficacia, es importante que el equipo de RR.HH. defina claramente la duración del *sprint* (idealmente 2-3 semanas para mantener *momentum*), establezca un tablero visual, realice reuniones de seguimiento y retros, y asegure que los objetivos estén alineados con los *OKR*.

Tabla 2. *HR Sprints*: fases

Fase del <i>HR Sprint</i>	Objetivo principal	Actividades típicas	Resultado esperado
Planificación	Alinear iniciativas al objetivo estratégico	Selección de tareas, configuración del <i>backlog</i>	<i>Sprint</i> bien definido y comprometido

Ejecución	Realizar el trabajo del <i>sprint</i>	Reuniones diarias, gestión de impedimentos, uso de tablero	Tareas completadas, obstáculos gestionados
Revisión/Retros	Aprender y mejorar para el próximo ciclo	Análisis de resultados, recogida de <i>feedback</i> , ajuste <i>backlog</i>	Mejora continua, mayor eficiencia

Fuente: elaboración propia.

La puesta en marcha de *HR Sprints* también implica un cambio cultural dentro del área de RR.HH. Tradicionalmente, los departamentos de personas han operado con planificación anual, procesos largos y poca iteración. En cambio, mediante los *HR Sprints*, se pasa a ciclos cortos, entrega temprana de resultados, retroalimentación frecuente y roles más colaborativos (APDA Asociación para el Progreso de la Dirección, 2025). Este cambio requiere formación, claridad en roles, empoderamiento del equipo y soporte de la alta dirección.

Cuando una organización se enfrenta a un desafío cultural (por ejemplo, baja motivación, rotación elevada o procesos de desarrollo que no rinden), aplicar *HR Sprints* ofrece una respuesta ágil. Se puede

definir un *OKR* de RR.HH. (“Reducir rotación en un 10% en seis meses”), y alinear un *sprint* de dos semanas para pilotar una iniciativa de mejora del onboarding. En ese *sprint*, el equipo planifica las tareas (actualizar materiales de bienvenida, establecer *feedback* temprano, asignar un *buddy*), ejecuta, hace seguimiento diario y al final revisa resultados (cuántas personas completaron, qué *feedback* dieron, qué debería cambiar). Con los aprendizajes se lanza el siguiente *sprint*, ajustado y con mayor precisión.

Seguidamente, cuando la empresa amplía ese piloto a otros equipos, la ejecución de *HR Sprints* facilita que RR.HH. aprenda, adapte y escale su práctica ágil por toda la organización. Así, la función de personas se convierte en un “motor de cambio” progresivo, no un área de tareas administrativas. Esta forma de operar favorece que el equipo de RR.HH. entregue valor más rápido, mejore su alineación con el negocio y genere evidencia de impacto a corto plazo.

Métricas ágiles de talento

Para que un área de RR.HH. adopte un enfoque ágil —como el uso de *OKRs* y *HR Sprints*— es indispensable contar con métricas que permitan medir, aprender y ajustar sus iniciativas de forma continua. Las métricas ágiles de talento facilitan evaluar tanto el *progreso* (qué tan bien se están entregando las iniciativas) como el *impacto* (qué tan bien contribuyen al negocio y al talento). En

esta línea, se abordan tres grandes dimensiones: entrega, adaptación y valor.

En primer lugar, la dimensión de **entrega** se orienta a medir el grado de cumplimiento de los sprints, la eficiencia del equipo de personas y la visibilidad de los flujos de trabajo. Por ejemplo, métricas como el porcentaje de tareas completadas en el *sprint*, la velocidad del equipo (cantidad de iniciativas entregadas en un periodo) o el porcentaje de impedimentos resueltos dentro del sprint permiten tener un diagnóstico sobre la operativa del área de RR.HH. (Domínguez, 2019). Estas métricas de entrega permiten saber si los ciclos son efectivos, pero por sí solas no muestran aún los efectos sobre el negocio o las personas.

En segundo lugar, la dimensión de **adaptación** pone foco en la capacidad de respuesta de RR.HH. al cambio: cuán rápido el equipo detecta, prioriza y ajusta iniciativas y cuán estable es su ritmo de trabajo. Métricas útiles en este ámbito pueden ser la variabilidad del *backlog* de *sprint* —es decir, qué porcentaje de tareas planificadas fueron modificadas durante el ciclo—, el tiempo medio de resolución de impedimentos o la frecuencia de *retrospectivas* que generan acciones de mejora (Domínguez, 2019). Una organización ágil considera la adaptación como un indicador clave: no sólo cumplir, sino adaptarse.

En tercer lugar, la dimensión de **valor** es quizá la más estratégica: evalúa los resultados de las iniciativas de personas en términos de talento, cultura y negocio. En este sentido, RR.HH. puede implementar métricas como: tasa de retención de talento clave, índice de compromiso del empleado, porcentaje de empleados que completaron programas de capacitación alineados con el *sprint*, tiempo de incorporación del nuevo colaborador ("*onboarding*") o mejora en la productividad del equipo medido como resultado del apoyo de RR.HH. Lo relevante aquí es que la métrica esté ligada a un *resultado de negocio* o de talento claro. Según Fernández-Solís, González-Ramírez y Gascó-Gascó (2024), la analítica de RR.HH. brinda "referentes ... de soporte para el diseño de un modelo" que permite alinear personas con negocio.

Tabla 3. Dimensiones y métricas clave para HR Sprints

Dimensión	Métrica ejemplo	Interpretación	Frecuencia de medición
Entrega	Porcentaje de tareas del	Indica eficacia de la ejecución del ciclo	Cada <i>sprint</i>

	<i>sprint</i> completadas		
Adaptación	Número medio de impedimentos resueltos	Mide agilidad en la respuesta interna	Semanal / al <i>sprint</i>
Valor	Retención de talento clave (%)	Evalúa impacto de las iniciativas de personas	Trimestral o semestral

Fuente: elaboración propia.

En la práctica, el área de RR.HH. que trabaja con *HR Sprints* debe definir claramente sus métricas al inicio de cada ciclo, vincular esas métricas a sus *OKR* y establecer una rutina de revisión: por ejemplo, revisar métricas de entrega semanalmente, adaptación al cierre de *sprint* y valor al cierre de trimestre.

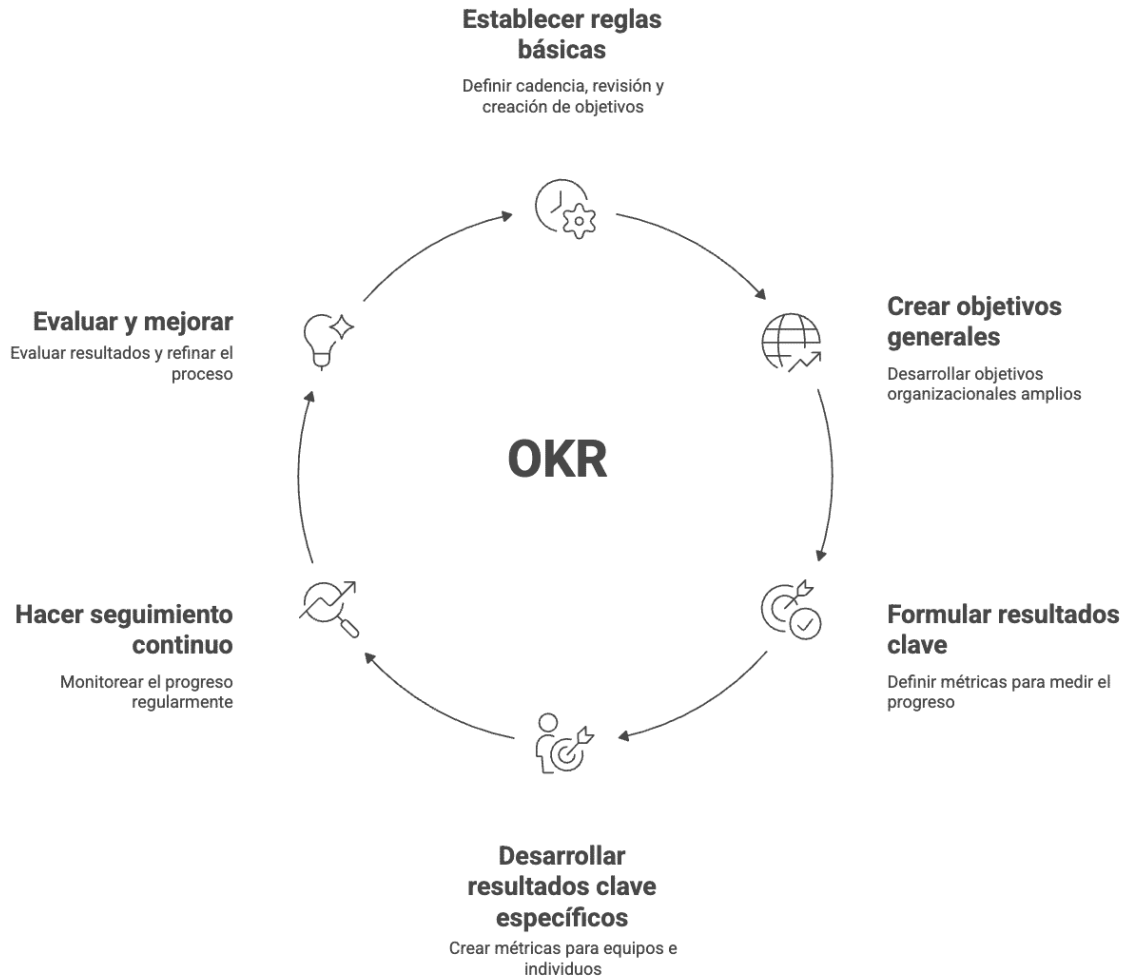
Cuando la empresa escala a más equipos, la sistematización de métricas ágiles de talento permite comparar la eficacia de los *HR Sprints* entre diferentes áreas, generar dashboards de seguimiento y facilitar la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, la analítica de personas se convierte en una herramienta de

gestión que impulsa la transparencia, la mejora continua y el vínculo claro con los resultados de negocio.

Integración entre OKR + *scrum* para iniciativas de cambio cultural

La integración de *OKR* con el marco *Scrum* permite generar una sinergia eficaz para gestionar iniciativas de cambio cultural en las organizaciones. Por un lado, los *OKR* aportan dirección estratégica y foco, mientras que *Scrum* brinda una estructura operativa iterativa para ejecutar esas metas en ciclos cortos. Esta combinación permite alinear los objetivos organizacionales con prácticas ágiles que fomenten la transformación de la cultura laboral (Enevasys, s. f.).

Figura 3. Proceso de implementación de metodología OK



Fuente: elaboración propia con base en Martins, 2025

Para que esta integración genere un cambio cultural real, es imprescindible que la organización adopte valores compatibles con el agilismo: transparencia, empoderamiento de los equipos, colaboración, adaptación continua y aprendizaje permanente. La literatura

especializada advierte que la implementación de marcos ágiles como Scrum sin una transformación cultural real corre el riesgo de transformarse en una mera adopción superficial de rituales, sin impacto profundo (Scrum Network, 2024).

El proceso de integración puede abordarse en cuatro fases complementarias: (1) alineación de los *OKR* con la visión cultural deseada; (2) diseño de *sprints* con iniciativas que respondan a esos objetivos; (3) ejecución a través de roles y dinámicas propias del marco *Scrum*, adaptadas al contexto de Recursos Humanos; (4) revisión del aprendizaje y ajuste tanto de las iniciativas como de los *OKR*. Tal como lo plantea el *Manual de OKR* (Red Agenda 2030, 2022), esta estructura permite utilizar los *OKR* como impulsores del cambio cultural cuando se combinan con metodologías ágiles como *Scrum*.

Un aspecto clave es adaptar los roles del marco *Scrum* al contexto de la gestión de personas. Por ejemplo, el rol de *Product Owner* puede ser ocupado por una figura referente de talento, encargada de custodiar la visión del cambio cultural. A su vez, el *Scrum Master* puede asumir el rol de facilitador de procesos, responsable de eliminar obstáculos y promover la mejora continua. Esta adaptación de los roles tradicionales al área de

RR.HH. permite construir equipos autoorganizados, capaces de aprender en cada ciclo e impulsar cambios significativos (Enevasys, s. f.).

Asimismo, es fundamental vincular los artefactos de *Scrum* con los resultados clave definidos en los *OKR*. De esta manera, el *product backlog* refleja iniciativas de cambio alineadas con los objetivos estratégicos, los *sprints* se convierten en unidades de ejecución que buscan cumplir resultados medibles, y las ceremonias (como las reuniones de revisión y retrospectiva) se utilizan para evaluar impacto y aprendizajes. Como lo describe Red Agenda 2030 (2022), este enfoque permite cambiar comportamientos y prácticas sostenidas en el tiempo, lo cual es indispensable para transformar una cultura organizacional.

Sin embargo, el éxito de esta integración no radica solo en la aplicación técnica de estas metodologías, sino en la existencia de una estrategia de gestión del cambio. Esta debe incluir comunicación clara, liderazgo comprometido, formación específica y una estructura organizacional flexible. Según Ballarín (2025), la adopción de *OKR* requiere diseñar una estrategia de cambio que garantice su aceptación efectiva y facilite su aplicación, especialmente cuando se vinculan con la implementación de marcos ágiles como *Scrum*.

En términos prácticos, si el área de RR.HH. de una organización establece un *OKR* como “promover una cultura de *feedback* abierto y continuo en los próximos seis meses”, puede implementar una serie de *sprints* destinados a alcanzar ese objetivo. Por ejemplo, un primer *sprint* podría incluir acciones como diseñar un piloto de sesiones de retroalimentación entre pares, generar materiales de sensibilización y establecer métricas de participación. A lo largo del *sprint*, el equipo puede realizar reuniones diarias para resolver obstáculos y revisar avances. Al finalizar el ciclo, la retrospectiva permite identificar aprendizajes que serán integrados en el siguiente *sprint*, retroalimentando tanto el *backlog* como los propios *OKR*.

Con esta dinámica, la organización no solo cumple con objetivos formales, sino que modifica gradualmente los comportamientos, las interacciones y los valores compartidos. Es decir, avanza de forma iterativa hacia una cultura organizacional más ágil, colaborativa y centrada en el aprendizaje continuo.

CONTINUAR

Referencias

Ballarín, M. (2025). *Gestión del cambio en adopciones OKR: cómo lograr una implementación eficaz.* Itnove. <https://itnove.com/blog/okr/gestion-del-cambio-en-adopciones-okr/>

ClickUp Blog. (2024). *Cómo implementar una estrategia ágil de RR.HH.* ClickUp. <https://clickup.com/es-ES/blog/162273/recursos-humanos-agiles>

Domínguez, A. (2019). *Métricas ágiles: cómo medir el progreso de un equipo ágil.* <https://www.albertodominguez.co/metricas-agiles/>

Enevasys. (s. f.). *OKRs y Scrum: entendiendo la conexión.* <https://www.enevasys.com/okrs-y-scrum-entendiendo-la-conexion/>

GET ONTOP. (2025). *Recursos Humanos Ágiles: guía práctica para implementar Agile HR.* <https://www.getontop.com/blog/recursos->

[humanos-agiles-flexibilidad-y-adaptabilidad-en-un-entorno-laboral-dinamico/](#)

Hermida Mondelo, A. (2023). *¿Cómo implementar las metodologías ágiles en los departamentos de Recursos Humanos?* IEBS Business School.
<https://www.iebschool.com/hub/metodologias-agiles-rrhh-2-0/>

Red Agenda 2030. (2022). *Manual de OKR: cómo impulsar tu organización con objetivos y resultados clave.*
https://redagenda2030.es/wp-content/uploads/2022/03/Manual_OKR.pdf

Scrum Network. (2024). *El cambio cultural en las transformaciones ágiles de las empresas.* <https://www.scrumnetwork.com/blog/el-cambio-cultural-en-las-transformaciones-agiles-de-las-empresas/>

Xpedition. (2022). *OKR (Objectives and Key Results), mide lo que importa.* <https://xpedition.utp.edu.pe/eventos/xpedition-talk-okr-objectives-and-key-results-mide-lo-que-importa/>

CONTINUAR