



# Módulo 4: Agilidad moderna y cultura de experimentación

☰ 1. Agilidad moderna en la gestión de producto

☰ 2. Experimentación y cultura product-led

☰ Referencias

# 1. Agilidad moderna en la gestión de producto

---

La agilidad moderna en la gestión de producto puede comprenderse como un conjunto de enfoques teóricos y metodológicos orientados a organizar el trabajo en contextos caracterizados por la incertidumbre, la complejidad y el cambio constante. A diferencia de interpretaciones iniciales de la agilidad centradas exclusivamente en la velocidad de entrega, los enfoques contemporáneos incorporan dimensiones vinculadas a la exploración, la validación y la alineación estratégica. En este sentido, la agilidad se configura como un marco conceptual que articula aprendizaje, toma de decisiones y coordinación del trabajo en torno al producto (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016).

La gestión de producto en entornos ágiles supone una diferenciación explícita entre actividades orientadas a la comprensión del problema y aquellas centradas en la implementación de soluciones. Esta distinción permite analizar la

agilidad no solo como una práctica operativa, sino como un modelo cognitivo que estructura cómo se generan hipótesis, se evalúan alternativas y se priorizan iniciativas. Desde una perspectiva teórica, esta separación contribuye a reducir el riesgo de desarrollar soluciones desvinculadas de las necesidades reales que se busca abordar (Cooper, 2014).

Asimismo, la agilidad moderna incorpora una atención específica a la gestión del flujo de trabajo como objeto de análisis. La literatura sobre sistemas de producción y gestión del conocimiento señala que la forma en que el trabajo se visualiza, se limita y se desplaza entre estados influye directamente en la capacidad de aprendizaje organizacional. En estas circunstancias, la gestión del flujo se integra como un componente conceptual que permite observar cuellos de botella, dependencias y dinámicas de coordinación dentro del proceso de desarrollo de producto (Anderson, 2010).

Desde este marco, la agilidad en producto también se vincula con la necesidad de sostener coherencia entre la ejecución cotidiana y los objetivos estratégicos de la organización. La proliferación de iniciativas, experimentos y entregas incrementales puede derivar en dispersión si no se cuenta con mecanismos conceptuales que orienten la priorización. Por lo tanto, los enfoques ágiles contemporáneos incorporan sistemas de alineación que permiten articular el trabajo operativo con metas de mayor

alcance, favoreciendo una dirección compartida del esfuerzo colectivo (Doerr, 2018).

**La introducción de objetivos explícitos y resultados observables se inscribe dentro de esta preocupación por la alineación estratégica. Desde una perspectiva teórica, estos sistemas permiten traducir intenciones estratégicas en criterios analíticos que orientan la toma de decisiones en contextos de incertidumbre. En este sentido, la agilidad moderna no se opone a la planificación, sino que propone formas adaptativas de definir y revisar objetivos en función del aprendizaje generado a lo largo del proceso (Rigby et al., 2016).**

Por otra parte, la agilidad en la gestión de producto implica una redefinición de los roles y responsabilidades involucrados en el proceso. La literatura académica señala que los marcos ágiles tienden a desplazar el énfasis desde estructuras jerárquicas rígidas hacia esquemas de colaboración y autonomía relativa. Este desplazamiento no elimina la necesidad de coordinación, sino que introduce nuevas formas de articulación basadas en acuerdos explícitos, transparencia y retroalimentación continua (Anderson, 2010).

La agilidad moderna en la gestión de producto puede entenderse como un enfoque integrador que articula exploración, ejecución y alineación estratégica dentro de un mismo marco conceptual. Su análisis teórico permite comprender cómo se organizan los procesos de trabajo, cómo se toman decisiones bajo incertidumbre y cómo se construye aprendizaje a partir de la experiencia. En este sentido, la presente unidad establece las bases conceptuales para el desarrollo de los subtemas, en los cuales se profundizará en los distintos componentes que conforman la agilidad aplicada a la gestión de producto.

## **Dual Track Agile y Kanban aplicado a producto**

El enfoque conocido como *Dual Track Agile* se inscribe dentro de las formulaciones contemporáneas de la agilidad y propone una diferenciación conceptual entre dos tipos de actividades complementarias: aquellas orientadas a la exploración y aquellas centradas en la entrega. Desde una perspectiva teórica, esta distinción permite analizar el trabajo sobre el producto como un proceso que articula generación de conocimiento y producción de soluciones, evitando la reducción de la agilidad a una lógica exclusivamente operativa (Cooper, 2014).

En el *Dual Track Agile*, el *Discovery* se asocia con actividades orientadas a la comprensión del problema, la formulación de hipótesis y la evaluación de alternativas posibles. Este conjunto de prácticas se vincula con enfoques inductivos de generación de conocimiento, en los cuales el aprendizaje se construye a partir de la observación sistemática y la validación progresiva de supuestos. En este sentido, el *Discovery* se configura como un espacio analítico que antecede y nutre las decisiones de desarrollo (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016).

Por su parte, el *Delivery* se orienta a la implementación de soluciones previamente exploradas y priorizadas. Desde un marco teórico, este tramo del proceso se relaciona con la ejecución controlada del trabajo y con la transformación de hipótesis validadas en incrementos concretos del producto. La separación conceptual entre *Discovery* y *Delivery* no implica una secuencia rígida, sino una articulación continua que permite retroalimentar ambos espacios a partir del aprendizaje generado (Cooper, 2014).

**La coexistencia de ambos recorridos introduce una visión no lineal del proceso de desarrollo de producto. La literatura sobre agilidad moderna señala que esta estructura favorece la reducción del riesgo asociado a la construcción de soluciones inadecuadas, dado**

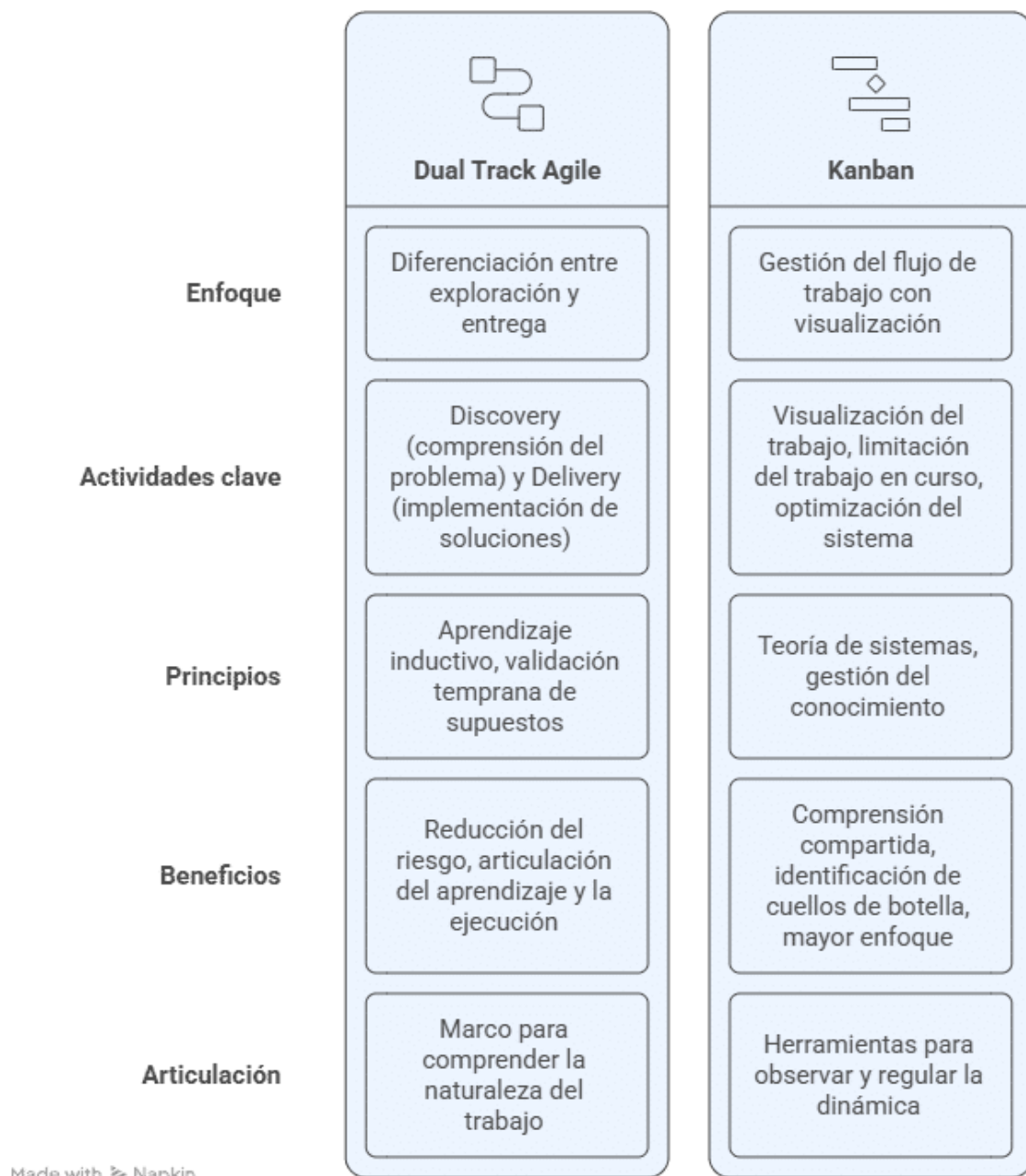
que promueve la validación temprana de supuestos antes de comprometer recursos significativos en la implementación. En estas circunstancias, el *Dual Track Agile* puede entenderse como un marco que articula aprendizaje y ejecución dentro de un mismo sistema de trabajo (Rigby et al., 2016).

En paralelo, Kanban aplicado a producto se presenta como un enfoque orientado a la gestión del flujo de trabajo, con énfasis en la visualización, la limitación del trabajo en curso y la optimización del sistema. Desde una perspectiva teórica, Kanban se apoya en principios derivados de la teoría de sistemas y de la gestión del conocimiento, entendiendo el proceso de trabajo como un conjunto de interacciones dinámicas que pueden ser observadas y ajustadas (Anderson, 2010).

La visualización del trabajo constituye uno de los aportes conceptuales centrales de Kanban. Al representar las distintas etapas del proceso y los elementos que circulan entre ellas, se posibilita una comprensión compartida del estado del trabajo. Este recurso no se limita a una función descriptiva, sino que permite identificar cuellos de botella, dependencias y patrones recurrentes que influyen en la capacidad de entrega y aprendizaje del equipo (Anderson, 2010).

La limitación del trabajo en curso se vincula con la necesidad de gestionar la atención y la capacidad cognitiva del sistema. Desde un enfoque teórico, reducir la cantidad de tareas simultáneas favorece la finalización del trabajo y disminuye la variabilidad del flujo. En el contexto de la gestión de producto, este principio adquiere relevancia al permitir una mayor focalización tanto en actividades de *Discovery* como de *Delivery*, evitando la dispersión del esfuerzo analítico y operativo.

### **Figura 1. Dual Track Agile vs Kanban**



Made with  Napkin

Fuente: elaboración propia.

La articulación entre *Dual Track Agile* y Kanban permite integrar la diferenciación conceptual de actividades con una gestión explícita del flujo de trabajo. Mientras el primero aporta un marco para

comprender la naturaleza del trabajo sobre el producto, el segundo ofrece herramientas conceptuales para observar y regular su dinámica. De este modo, ambos enfoques pueden entenderse como complementarios dentro de una concepción sistémica de la agilidad aplicada a producto.

El análisis conjunto de *Dual Track Agile* y Kanban aplicado a producto permite comprender la agilidad moderna como un equilibrio entre exploración, ejecución y gestión del flujo. Desde una perspectiva teórica, esta integración contribuye a sostener procesos de trabajo más coherentes y adaptativos, en los cuales el aprendizaje y la entrega se articulan dentro de un mismo marco conceptual. En este sentido, estos enfoques se consolidan como componentes centrales de la agilidad contemporánea en la gestión de producto.

## **OKRs para producto**

Los *Objectives and Key Results (OKRs)* constituyen un sistema conceptual orientado a la definición y seguimiento de objetivos en contextos organizacionales caracterizados por la complejidad y el cambio. Desde una perspectiva teórica, los *OKRs* pueden entenderse como un marco de alineación que busca articular la dirección estratégica con la acción cotidiana, estableciendo una relación explícita entre intenciones y resultados observables. En

el ámbito de la gestión de producto, este enfoque adquiere relevancia al permitir ordenar prioridades y orientar la toma de decisiones en entornos de alta incertidumbre (Doerr, 2018).

El componente de objetivos en los *OKRs* se asocia con la formulación de estados deseados que orientan la acción colectiva. Desde un punto de vista conceptual, los objetivos cumplen una función direccional y motivacional, ya que establecen un marco de sentido para el trabajo sobre el producto. La literatura sobre gestión estratégica señala que los objetivos efectivos se caracterizan por su claridad conceptual y su capacidad de orientar decisiones sin prescribir de manera rígida los medios para alcanzarlos (Kaplan & Norton, 2001).

Por su parte, los resultados clave operan como indicadores que permiten evaluar el grado de avance hacia los objetivos planteados. A diferencia de métricas puramente operativas, los resultados clave se definen como expresiones observables y medibles de cambio, lo que los vincula con enfoques analíticos orientados a la evaluación del desempeño. En este sentido, los *OKRs* introducen una lógica de seguimiento que prioriza el impacto generado sobre el producto más que la mera ejecución de actividades (Doerr, 2018).

En línea con lo anterior, la definición de *OKRs* en producto requiere una comprensión clara del problema que se busca abordar y de los resultados esperados. Desde una perspectiva teórica, este proceso implica traducir objetivos estratégicos amplios en formulaciones operativas que puedan ser observadas y analizadas. La calidad de los *OKRs* depende, por lo tanto, de la coherencia entre el objetivo formulado y los resultados clave seleccionados para representarlo (Kaplan & Norton, 2001).

La conexión entre *OKRs* y estrategia constituye un aspecto central de este enfoque. La literatura especializada señala que los sistemas de objetivos adquieren sentido cuando se integran dentro de un marco estratégico explícito, evitando la fragmentación del esfuerzo organizacional. En el contexto de la gestión de producto, los *OKRs* permiten establecer un puente conceptual entre la visión de largo plazo y las decisiones incrementales que se toman sobre el producto (Doerr, 2018).

Desde esta perspectiva, los *OKRs* funcionan como un mecanismo de traducción estratégica. Los objetivos estratégicos se descomponen en *OKRs* que orientan el trabajo de los equipos, mientras que los resultados obtenidos retroalimentan la reflexión estratégica. Este movimiento bidireccional favorece una comprensión dinámica de la estrategia, entendida no como un

plan fijo, sino como un proceso sujeto a revisión en función del aprendizaje generado (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016).

Asimismo, los *OKRs* se integran de manera consistente con los enfoques ágiles contemporáneos, dado que promueven ciclos de revisión periódicos y ajustes en función de los resultados observados. Desde un marco teórico, esta característica los distingue de sistemas de planificación rígidos, al permitir una adaptación continua sin perder la referencia estratégica. En estas circunstancias, los *OKRs* se alinean con la lógica de aprendizaje incremental propia de la agilidad moderna (Doerr, 2018).

La implementación conceptual de *OKRs* en producto también plantea desafíos vinculados a la selección de indicadores y a la interpretación de los resultados. La literatura advierte que una formulación inadecuada de resultados clave puede conducir a comportamientos de optimización local o a interpretaciones parciales del desempeño. Por lo tanto, la *data literacy* se presenta como una competencia necesaria para sostener un uso reflexivo y consistente de este sistema de objetivos (Kaplan & Norton, 2001).

Los *OKRs* para producto pueden entenderse como un marco que articula dirección estratégica, evaluación analítica y aprendizaje organizacional. Su análisis teórico permite comprender cómo los objetivos y los resultados observables se integran en procesos de

toma de decisiones bajo incertidumbre. En este sentido, los *OKRs* se consolidan como un componente relevante de la agilidad moderna en la gestión de producto, al favorecer la coherencia entre visión, acción y aprendizaje continuo.

**CONTINUAR**

## 2. Experimentación y cultura product-led

---

La experimentación se ha consolidado como un enfoque central en la gestión contemporánea de productos digitales, especialmente en contextos caracterizados por la incertidumbre y la necesidad de aprendizaje continuo. Desde una perspectiva teórica, la experimentación implica la formulación sistemática de hipótesis, su contrastación empírica y la interpretación de los resultados obtenidos. En este sentido, la experimentación no se limita a una práctica técnica, sino que constituye un marco cognitivo que orienta la toma de decisiones informadas en el desarrollo de producto (Thomke, 2020).

En línea con lo anterior, la experimentación aplicada al producto se apoya en la idea de validación incremental, mediante la cual las decisiones se someten a evaluación progresiva antes de su adopción definitiva. Este enfoque se vincula con teorías del aprendizaje organizacional que destacan la importancia de generar conocimiento a partir de la experiencia y de reducir el riesgo asociado a decisiones irreversibles. Por lo tanto, la experimentación se configura como un mecanismo que articula

acción y reflexión dentro del proceso de gestión de producto (Ries, 2011).

**La cultura de experimentación supone, además, una transformación en la forma en que las organizaciones conciben el error y el aprendizaje. Desde un marco teórico, el error deja de entenderse exclusivamente como una desviación negativa y pasa a ser considerado una fuente potencial de información. En estas circunstancias, la experimentación sistemática permite distinguir entre errores derivados de supuestos no validados y fallas estructurales, contribuyendo a una comprensión más matizada del desempeño del producto (Edmondson, 2018).**

Asimismo, la experimentación se relaciona con la necesidad de contar con mecanismos que permitan observar y medir los efectos de los cambios introducidos en el producto. La literatura especializada señala que la validez de los aprendizajes obtenidos depende de la calidad del diseño experimental y de la claridad de los criterios analíticos utilizados. En este sentido, la experimentación se integra con prácticas analíticas que permiten evaluar resultados de manera consistente y comparable (Thomke, 2020).

Por otra parte, la cultura *product-led* se vincula estrechamente con la adopción de prácticas experimentales como parte del funcionamiento cotidiano de la organización. Desde una perspectiva teórica, una cultura orientada al producto enfatiza la autonomía de los equipos, la rapidez en los ciclos de aprendizaje y la centralidad del uso del producto como fuente de información. Estos elementos configuran un entorno en el cual la experimentación se convierte en una práctica recurrente y no en una actividad excepcional (Perri & McGrath, 2019).

La relación entre experimentación y cultura organizacional puede analizarse a partir de la noción de ciclos de retroalimentación. La literatura sobre sistemas adaptativos destaca que las organizaciones que aprenden son aquellas capaces de generar bucles rápidos entre acción, observación y ajuste. En este marco, la experimentación sistemática contribuye a acortar dichos ciclos, favoreciendo una adaptación más ágil del producto a los cambios del entorno (Ries, 2011).

La experimentación y la cultura *product-led* pueden entenderse como dimensiones complementarias de un mismo enfoque orientado al aprendizaje continuo. Su análisis teórico permite comprender cómo las prácticas experimentales se sostienen y amplifican cuando se insertan en marcos culturales que valoran la autonomía, la reflexión y la mejora progresiva. En este sentido, la presente unidad establece el marco conceptual general para el

desarrollo de los subtemas, en los cuales se profundizará en el diseño experimental y en los rasgos culturales que sostienen una gestión de producto basada en el aprendizaje.

## **Diseño experimental avanzado en productos digitales**

El diseño experimental avanzado en productos digitales se inscribe dentro de un marco teórico orientado a la validación sistemática de hipótesis en contextos de alta incertidumbre. Desde esta perspectiva, la experimentación constituye un procedimiento analítico que permite establecer relaciones entre intervenciones y resultados observables, reduciendo la dependencia de supuestos no contrastados. En el ámbito de la gestión de producto, el diseño experimental se configura como un mecanismo para producir conocimiento empírico sobre el comportamiento de los usuarios y el desempeño del producto (Thomke, 2020).

**Uno de los principios conceptuales del diseño experimental es la comparación controlada entre alternativas. En este sentido, enfoques como el *A/B testing* se apoyan en la asignación diferencial de variantes con el objetivo de aislar el efecto de un cambio**

**específico. Desde un punto de vista teórico, este tipo de diseño se vincula con la lógica de los experimentos controlados, en los cuales se busca minimizar la influencia de variables externas para fortalecer la interpretación causal de los resultados obtenidos (Fisher, 1935).**

El uso de experimentos en productos digitales presenta particularidades asociadas a la escala y la temporalidad de los datos disponibles. A diferencia de otros contextos experimentales, los entornos digitales permiten observar el comportamiento de grandes volúmenes de usuarios en períodos relativamente breves. En estas circunstancias, el diseño experimental avanzado debe contemplar aspectos como la estabilidad de las muestras, la duración de los experimentos y la variabilidad inherente a los patrones de uso (Kohavi et al., 2020).

La incorporación de *feature flags* se vincula con la posibilidad de controlar la exposición de funcionalidades de manera progresiva y reversible. Desde una perspectiva teórica, estos mecanismos permiten desacoplar el despliegue técnico de la activación funcional, facilitando diseños experimentales más flexibles. Esta separación contribuye a reducir el riesgo asociado a cambios no validados y a sostener procesos de aprendizaje incremental sobre el producto (Thomke, 2020).

El testeo gradual constituye otra dimensión relevante del diseño experimental en productos digitales. Este enfoque se apoya en la introducción progresiva de cambios a subconjuntos de usuarios, lo que permite observar efectos parciales antes de una adopción más amplia. Desde un marco conceptual, el testeo gradual se relaciona con estrategias de control del riesgo y con enfoques adaptativos de validación, en los cuales las decisiones se ajustan en función de la evidencia empírica acumulada (Kohavi et al., 2020).

Las principales estrategias de experimentación pueden distinguirse según su lógica de control y alcance, como se observa a continuación.

**Tabla 1. Estrategias de experimentación en productos digitales**

<b>Estrategia experimental</b>	<b>Lógica conceptual</b>	<b>Tipo de control</b>
<i>A/B testing</i>	Comparación controlada de variantes	Control estadístico

<i>Feature flags</i>	Activación selectiva de funcionalidades	Control funcional
Testeo gradual	Introducción progresiva de cambios	Control incremental

Fuente: elaboración propia.

La validez de los resultados obtenidos mediante diseños experimentales avanzados depende, en gran medida, de la formulación adecuada de las hipótesis y de la selección de métricas pertinentes. La literatura especializada señala que métricas mal definidas o hipótesis ambiguas pueden conducir a interpretaciones erróneas, incluso cuando el diseño experimental es técnicamente correcto. Por lo tanto, el diseño experimental exige una articulación coherente entre objetivos analíticos, indicadores y criterios de evaluación (Fisher, 1935).

**Desde la perspectiva de la *data literacy*, el diseño experimental avanzado requiere competencias orientadas a la interpretación crítica de resultados. La significación estadística, la variabilidad de los datos y los posibles sesgos deben ser considerados al momento de extraer conclusiones. En estas circunstancias, la alfabetización**

**en datos se presenta como una condición necesaria para evitar lecturas simplificadas y para sostener inferencias conceptualmente consistentes (Kohavi et al., 2020).**

Asimismo, el diseño experimental en productos digitales se inserta dentro de procesos organizacionales más amplios orientados al aprendizaje continuo. La experimentación adquiere sentido cuando los resultados se integran en ciclos de reflexión y ajuste, y no cuando se limitan a la validación puntual de cambios. Desde este enfoque, el diseño experimental avanzado se configura como un componente estructural de la gestión de producto basada en evidencia (Thomke, 2020).

El diseño experimental avanzado puede entenderse como un marco que articula rigor metodológico y adaptabilidad práctica. Su análisis teórico permite comprender cómo los productos digitales se convierten en espacios de aprendizaje sistemático, en los cuales las decisiones se apoyan en evidencia empírica generada de manera controlada. En este sentido, el diseño experimental se consolida como un pilar analítico de la cultura de experimentación en la gestión contemporánea de productos digitales.

## *Product-Led Culture*

La *Product-Led Culture* puede entenderse como un enfoque organizacional en el cual el producto ocupa un lugar central como eje de coordinación, aprendizaje y toma de decisiones. Desde una perspectiva teórica, esta cultura se caracteriza por orientar los procesos internos a partir del uso real del producto y de la información que emerge de la interacción de los usuarios. En este sentido, la *Product-Led Culture* se vincula con modelos organizacionales que priorizan la evidencia empírica y el aprendizaje continuo como criterios para la acción (Perri & McGrath, 2019).

Uno de los rasgos conceptuales de este enfoque es la autonomía de los equipos en la toma de decisiones vinculadas al producto. Desde un marco teórico, la autonomía no implica ausencia de coordinación, sino la delegación de capacidad decisional dentro de límites estratégicos explícitos. La literatura sobre diseño organizacional señala que la autonomía favorece la adaptación local y la velocidad de respuesta, siempre que se articule con objetivos compartidos y mecanismos de retroalimentación claros (Edmondson, 2018).

En línea con lo anterior, la *Product-Led Culture* se apoya en ciclos rápidos de aprendizaje como forma de organizar el trabajo. Estos ciclos se estructuran a partir de la observación del uso del producto, la formulación de hipótesis y la introducción de ajustes incrementales. Desde una perspectiva teórica, este enfoque se vincula con modelos iterativos de aprendizaje organizacional, en los cuales el conocimiento se construye mediante la repetición sistemática de experiencias analizadas críticamente (Ries, 2011).

La centralidad del producto como fuente de información distingue a la *Product-Led Culture* de otros enfoques culturales. En este marco, el producto no se concibe únicamente como un resultado final, sino como un medio a través del cual la organización obtiene información sobre sus decisiones. Esta concepción se alinea con teorías que destacan el rol de los artefactos organizacionales como mediadores del aprendizaje colectivo (Perri & McGrath, 2019).

Asimismo, la cultura orientada al producto requiere estructuras que faciliten la circulación de información y el acceso compartido a los datos. Desde un punto de vista conceptual, la transparencia informacional permite que los equipos construyan interpretaciones comunes sobre el desempeño del producto. En estas circunstancias, la *data literacy* se integra como una competencia transversal que sostiene la capacidad de

aprendizaje colectivo y la coherencia en la toma de decisiones (Edmondson, 2018).

El aprendizaje continuo constituye otro componente central de la *Product-Led Culture*. La literatura académica señala que las organizaciones orientadas al aprendizaje desarrollan mecanismos para revisar supuestos, ajustar prácticas y redefinir criterios de éxito. En el contexto de la gestión de producto, este aprendizaje se nutre de la experimentación sistemática y de la interpretación reflexiva de los resultados obtenidos a partir del uso del producto (Ries, 2011).

Desde esta perspectiva, la *Product-Led Culture* no se reduce a un conjunto de prácticas aisladas, sino que implica una configuración cultural que atraviesa estructuras, procesos y marcos interpretativos. La adopción de esta cultura supone una redefinición de cómo se conciben el error, la validación y la mejora progresiva, desplazando el énfasis desde la planificación rígida hacia la adaptación informada por la experiencia (Perri & McGrath, 2019).

La relación entre autonomía y alineación constituye un eje analítico relevante dentro de este enfoque. La literatura sobre cultura organizacional advierte que la autonomía resulta sostenible cuando se encuentra acompañada por criterios compartidos que orientan la acción. En este sentido, la *Product-*

*Led Culture* articula libertad operativa con referencias estratégicas claras, favoreciendo decisiones descentralizadas sin pérdida de coherencia organizacional (Edmondson, 2018).

**Figura 2. Componentes de la cultura orientada al producto**



Fuente: elaboración propia.

La *Product-Led Culture* puede comprenderse como un marco cultural que sostiene y amplifica las prácticas de experimentación

y aprendizaje continuo en la gestión de producto. Su análisis teórico permite comprender cómo la centralidad del producto, la autonomía de los equipos y los ciclos rápidos de aprendizaje se integran en un mismo sistema cultural. De este modo, este enfoque se consolida como un componente estructural de las organizaciones orientadas al desarrollo y evolución constante de productos digitales.

## ***Product-led organizations* y toma de decisiones basada en evidencia**

Las organizaciones orientadas al producto pueden analizarse, desde una perspectiva teórica, como sistemas de toma de decisiones que se apoyan de manera sistemática en evidencia empírica. En este marco, el producto opera como un dispositivo de observación continua, a través del cual se generan datos que informan y condicionan las decisiones organizacionales. Esta concepción se vincula con enfoques que entienden la organización como un sistema cognitivo capaz de aprender a partir de su propia acción (March, 1991).

La toma de decisiones basada en evidencia supone un desplazamiento desde criterios exclusivamente intuitivos hacia procesos analíticos explícitos. Desde un punto de vista conceptual, esto no implica eliminar el juicio humano, sino

redefinir su relación con la información disponible. La literatura sobre *evidence-based management* señala que las decisiones adquieren mayor consistencia cuando se apoyan en datos sistemáticamente recolectados e interpretados dentro de marcos conceptuales claros (Rousseau, 2006).

En el contexto de las *product-led organizations*, la evidencia proviene principalmente del uso del producto, de la experimentación controlada y del análisis de comportamiento de los usuarios. Estos insumos permiten reducir la incertidumbre asociada a decisiones estratégicas y operativas, favoreciendo procesos de ajuste continuo. En este sentido, la evidencia no se concibe como una instancia final de validación, sino como un elemento permanente del proceso decisional (Perri & McGrath, 2019).

La articulación entre evidencia y autonomía constituye un eje analítico relevante en este tipo de organizaciones. La literatura académica destaca que la descentralización de decisiones resulta sostenible cuando los equipos cuentan con acceso a información compartida y con criterios comunes de interpretación. De este modo, la evidencia funciona como un lenguaje organizacional que permite coordinar decisiones distribuidas sin recurrir a controles jerárquicos rígidos (Edmondson, 2018).

La toma de decisiones basada en evidencia en organizaciones orientadas al producto puede entenderse como una expresión madura de la cultura *product-led*. Su análisis teórico permite comprender cómo la experimentación, la *data literacy* y la autonomía se integran en un mismo sistema decisional. En este marco, el producto no solo guía el desarrollo, sino que estructura la forma en que la organización aprende, decide y se adapta de manera continua.

CONTINUAR

## Referencias

---

**Anderson, D. J.** (2010). *Kanban: Successful evolutionary change for your technology business*. Blue Hole Press.

**Cooper, R. G.** (2014). *What's next? After stage-gate*. *Research-Technology Management*, 57(1), 20–31.

**Doerr, J.** (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Portfolio.

**Edmondson, A. C.** (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

**Fisher, R. A.** (1935). *The design of experiments*. Oliver & Boyd.

**Kaplan, R. S., & Norton, D. P.** (2001). *Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.

**Kohavi, R., Tang, D., Xu, Y., & Chen, T.** (2020). *Trustworthy online controlled experiments: A practical guide to A/B testing*. Cambridge University Press.

**March, J. G.** (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.

**Perri, A., & McGrath, R. G.** (2019). *Product-led growth: How to build a product that sells itself*. Wiley.

**Ries, E.** (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

**Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H.** (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.

**Rousseau, D. M.** (2006). Is there such a thing as “evidence-based management”? *Academy of Management Review*, 31(2), 256–269.

**Thomke, S.** (2020). *Experimentation works: The surprising power of business experiments*. Harvard Business Review Press.

CONTINUAR