





# Módulo 2. Agilidad más allá del software: agile HR, marketing ágil y áreas de soporte

 1. Expansión de la agilidad más allá del desarrollo de software

 2. Agilidad como enfoque sistémico en áreas de soporte

 Referencias

 Descarga en PDF

# 1. Expansión de la agilidad más allá del desarrollo de software

---

En los últimos años, la adopción de metodologías ágiles ha trascendido su origen en el desarrollo de *software* para instalarse en múltiples áreas funcionales de las organizaciones. Esta expansión responde a una necesidad creciente: operar con flexibilidad ante contextos de cambio permanente, incertidumbre y creciente complejidad. En particular, áreas como Recursos Humanos y Marketing han comenzado a integrar principios ágiles para rediseñar sus formas de trabajo, mejorar la respuesta ante nuevas demandas y contribuir activamente a la transformación organizacional.

En el campo de la gestión de personas, los enfoques tradicionales —basados en jerarquías estables, planes anuales y evaluaciones periódicas— han resultado insuficientes frente a entornos de cambio acelerado. En este marco, el enfoque de *agile HR* propone rediseñar prácticas clave como el reclutamiento, la gestión del desempeño, el aprendizaje y el desarrollo profesional. Se trata de acompañar la transformación ágil desde el centro mismo de la

cultura organizacional, priorizando el valor entregado a las personas colaboradoras y favoreciendo estructuras adaptativas.

Por su parte, en el área de *marketing*, la agilidad se manifiesta en ciclos iterativos de experimentación, validación de hipótesis y toma de decisiones basada en datos. La posibilidad de ajustar rápidamente una campaña, redirigir una estrategia o lanzar contenidos en función del comportamiento del cliente se vuelve un activo estratégico. Esta forma de operar exige equipos multidisciplinarios, procesos flexibles y una fuerte integración con las áreas de tecnología y negocio.

Esta unidad aborda el modo en que los principios ágiles se trasladan a funciones tradicionalmente consideradas como «de soporte», explorando no solo sus beneficios, sino también las tensiones que implica transformar prácticas establecidas. Analizaremos cómo *agile HR* y el *marketing* ágil redefinen su contribución a la organización, y cómo se construyen culturas de trabajo centradas en el aprendizaje, la experimentación y la mejora continua.

## **Agile HR: gestión de personas en contextos ágiles**

La adopción de enfoques ágiles en la gestión de personas surge como respuesta a la creciente necesidad de adaptabilidad, rapidez y enfoque colaborativo en entornos organizacionales cambiantes. Agile HR se configura como un modelo que traslada los principios de la agilidad —originalmente diseñados para el desarrollo de software— a los procesos de Recursos Humanos, reorganizando profundamente la forma en que se selecciona, desarrolla y acompaña al talento dentro de las organizaciones.

Desde una perspectiva profesional, esta transformación implica pasar de estructuras jerárquicas y estáticas a equipos multifuncionales, autogestionados y orientados a objetivos compartidos. Así, los departamentos de RR. HH. ya no operan como áreas meramente administrativas, sino como facilitadores estratégicos de cambio organizacional y desarrollo continuo del capital humano.

Uno de los aportes centrales de *agile HR* es la introducción de ciclos cortos de trabajo y retroalimentación constante, que permiten evaluar en tiempo real los procesos de reclutamiento, desempeño, formación y bienestar. Este dinamismo resulta especialmente relevante en entornos donde las necesidades de los equipos y del negocio se redefinen con frecuencia, exigiendo respuestas rápidas, iterativas y centradas en las personas.

Los cambios más significativos pueden observarse en cuatro áreas clave: reclutamiento, gestión del desempeño, aprendizaje y desarrollo profesional. Cada una de estas dimensiones es replanteada bajo principios ágiles como la flexibilidad, la mejora continua, la colaboración y la transparencia.

A continuación, se presenta una tabla que sintetiza las principales diferencias entre la gestión tradicional de RR. HH. y el enfoque *agile HR*:

**Tabla 1. Comparación entre gestión tradicional y *agile HR***

<b>Dimensión</b>	<b>Enfoque tradicional</b>	<b>Enfoque <i>agile HR</i></b>
Reclutamiento	Procesos largos y centralizados	Iteraciones cortas, ajustes rápidos y validación continua
Evaluación de desempeño	Evaluaciones anuales, rigidez en los indicadores	Feedback constante, evaluación

		continua, objetivos flexibles
Formación y desarrollo	Planes formativos estructurados y a largo plazo	Capacitación adaptativa, orientada a necesidades emergentes
Cultura organizacional	Jerarquía, control y procedimientos	Autonomía, trabajo en red y mejora continua

Fuente: elaboración propia con base en Criado, 2025

Este modelo de gestión promueve la incorporación de herramientas propias del desarrollo ágil de *software*, como los *sprints* y las ceremonias de *scrum*, adaptadas a procesos de selección, formación y evaluación. Estas prácticas permiten reducir los tiempos de respuesta, facilitar ajustes sobre la marcha y asegurar una mayor alineación entre las personas y los objetivos organizacionales.

El impacto de *agile HR* se extiende más allá de lo operativo. Al integrar principios como la transparencia, el trabajo colaborativo y la toma de decisiones basadas en datos, se fomenta una cultura

organizacional centrada en la experiencia del empleado. Los aportes del enfoque ágil en la gestión de personas se pueden resumir del siguiente modo:

- Adaptabilidad al cambio organizacional y del mercado.
- Optimización de procesos de reclutamiento y selección.
- Evaluación de desempeño continua y con foco en el aprendizaje.
- Formación orientada a competencias emergentes.
- Fomento de equipos multifuncionales y autogestionados.
- Mejora de la experiencia del empleado.
- Ciclos de *feedback* constante y toma de decisiones basadas en datos.
- Cultura de colaboración, transparencia y mejora continua (Criado, 2025).

Desde el punto de vista de su aplicabilidad profesional, *agile HR* permite a los equipos de recursos humanos alinear sus funciones con las demandas del negocio, facilitando la integración con otras áreas ágiles y contribuyendo activamente al desarrollo de culturas organizacionales más resilientes. Asimismo, se convierte en un componente clave para atraer, fidelizar y potenciar el talento en escenarios de alta competitividad y cambio constante.

**La implementación efectiva de este modelo exige repensar tanto las prácticas como los roles tradicionales. Las y los profesionales de RR. HH. deben adquirir competencias vinculadas a la facilitación, el diseño de experiencias y la gestión iterativa de procesos. De este modo, agile HR no se presenta como una técnica puntual, sino como un enfoque transversal que transforma integralmente la forma de gestionar personas en las organizaciones contemporáneas.**

### **Limitaciones de los modelos tradicionales de gestión de personas en contextos ágiles**

La expansión del enfoque ágil hacia la gestión de personas obliga a revisar críticamente las metodologías convencionales que han guiado durante décadas el funcionamiento de los departamentos

de Recursos Humanos. Si bien estas estructuras tradicionales han sido funcionales en contextos estables, evidencian múltiples restricciones cuando se las aplica a entornos organizacionales marcados por la volatilidad, la incertidumbre y la necesidad de adaptación continua. Comprender estas limitaciones resulta indispensable para justificar la transición hacia modelos más dinámicos y centrados en el valor aportado por las personas en tiempo real.

Entre las principales restricciones se encuentra el carácter rígido y secuencial de los procesos. Prácticas como el reclutamiento centralizado, las evaluaciones anuales o los planes de carrera predefinidos responden a una lógica de control, planificación y permanencia que entra en tensión con la lógica iterativa y flexible propia de los marcos ágiles. En este sentido, la temporalidad extendida de los ciclos de gestión dificulta la capacidad de respuesta frente a cambios repentinos en las necesidades del negocio o del mercado laboral.

Otra limitación estructural radica en la centralización de las decisiones. Los modelos tradicionales tienden a ubicar la autoridad en niveles jerárquicos altos, lo que ralentiza los procesos, reduce la autonomía de los equipos y genera dependencia de estructuras burocráticas. En cambio, los entornos ágiles requieren delegación, empoderamiento y

colaboración transversal, características poco compatibles con sistemas basados en el control vertical.

También resulta problemática la falta de enfoque en la experiencia del empleado. Las herramientas tradicionales se centran en indicadores de cumplimiento o eficiencia, dejando de lado variables cualitativas como la motivación, el compromiso o el sentido del trabajo. Esta desconexión entre los procesos de gestión y las vivencias cotidianas de las personas debilita la capacidad de las organizaciones para atraer y fidelizar talento en mercados competitivos.

Finalmente, los modelos tradicionales suelen operar con bajo nivel de integración con otras áreas. Esto impide responder con agilidad a iniciativas conjuntas, dificulta la coordinación de objetivos y obstaculiza la construcción de culturas organizacionales coherentes. Frente a estos límites, el enfoque *agile HR* ofrece un marco más adecuado para acompañar transformaciones profundas en el diseño y el propósito de la función de Recursos Humanos.

## **Tensiones entre agile HR y estructuras jerárquicas tradicionales**

La implementación de *agile HR* dentro de organizaciones que aún operan con estructuras jerárquicas tradicionales genera un

conjunto de tensiones que deben ser comprendidas y gestionadas con precisión. Lejos de tratarse de una simple actualización metodológica, el enfoque ágil en la gestión de personas introduce una lógica de funcionamiento organizacional que reconfigura principios, prácticas y relaciones de poder previamente establecidos. En este escenario, la convivencia entre modelos ágiles y estructuras verticales puede derivar en conflictos operativos, culturales y estratégicos.

Una de las principales tensiones se manifiesta en la distribución del poder decisional. *agile HR* promueve la descentralización y el empoderamiento de los equipos, en contraposición a los modelos jerárquicos que concentran las decisiones en niveles superiores. Esta diferencia puede generar resistencias por parte de mandos intermedios, quienes perciben la pérdida de control como una amenaza a su rol, y por parte de los propios equipos, que pueden no contar aún con las condiciones necesarias para asumir autonomía efectiva.

En el plano cultural, **la agilidad se basa en la confianza, la transparencia y la experimentación**, mientras que las estructuras jerárquicas suelen operar bajo lógicas de supervisión, control y minimización del error. Esta disonancia puede obstaculizar la instalación de prácticas ágiles, especialmente cuando no existe un marco organizacional que respalde el

aprendizaje iterativo ni tolere el margen de prueba necesario para innovar.

Otro punto crítico se relaciona con los flujos de información. En los entornos ágiles, la información debe circular de manera abierta y oportuna para permitir la coordinación entre equipos y la toma de decisiones en tiempo real. En cambio, las jerarquías tradicionales restringen el acceso a la información mediante canales formales y escalonados, lo cual retrasa la acción y fragmenta la visión compartida.

Además, el enfoque *agile HR* exige una redefinición del rol de Recursos Humanos: de ejecutor de políticas y procedimientos a facilitador del cambio y del desarrollo organizacional. Esta transición puede resultar ambigua en entornos donde aún se espera que el área de RR. HH. actúe como garante de la estructura formal, reforzando normas y procesos en lugar de habilitar prácticas flexibles.

En síntesis, la adopción de *agile HR* en contextos jerárquicos no está exenta de tensiones. Sin embargo, dichas tensiones no representan necesariamente un obstáculo definitivo, sino una oportunidad para revisar las bases sobre las que se construye la gestión de personas. Reconocer y abordar estas fricciones constituye un paso clave para avanzar hacia culturas

organizacionales más adaptativas, centradas en las personas y orientadas al aprendizaje continuo.

## **Marketing ágil: flexibilidad, experimentación y foco en el cliente**

La evolución de los entornos digitales y la dinámica cambiante de los mercados han impulsado una profunda transformación en el modo de concebir y operar el *marketing*. En este contexto, el enfoque ágil se consolida como una alternativa estratégica frente a los modelos tradicionales, permitiendo a las organizaciones responder con mayor rapidez, precisión y efectividad a las expectativas de los consumidores. El *marketing* ágil —*agile marketing*— integra principios de la metodología ágil, propios del desarrollo de *software*, y los adapta a la gestión de campañas, contenidos y procesos de comunicación.

Desde el punto de vista operativo, esta adaptación se traduce en una forma de trabajo basada en iteraciones cortas, hipótesis de validación continua, análisis de datos en tiempo real y colaboración multidisciplinaria. El foco se desplaza desde la planificación a largo plazo hacia el aprendizaje constante, la optimización progresiva y el alineamiento con necesidades emergentes. Como señala Sequeira Cascante (2025), el *marketing* ágil y el basado en datos permiten mejorar la toma de decisiones,

incrementar la personalización y aumentar la velocidad de respuesta frente a los cambios del entorno.

**Una de las diferencias más relevantes entre los enfoques tradicional y ágil radica en la forma de estructurar y ejecutar las campañas.** Mientras el *marketing* clásico prioriza planes extensos, secuenciales y de ejecución cerrada, el *marketing* ágil propone ciclos iterativos de experimentación, donde cada entrega parcial permite validar o refinar la estrategia en curso. La siguiente tabla sintetiza esta transformación:

**Tabla 2: Comparación entre *marketing* tradicional y *marketing* ágil**

Aspecto	<i>Marketing</i> tradicional	<i>Marketing</i> ágil
Planificación	Larga, estructurada, poco flexible	Iterativa, abierta al cambio
Tiempos de ejecución	Proyectos extensos y lineales	Ciclos cortos con entregas frecuentes

Validación	<i>Ex post</i> (una vez finalizada la campaña)	Continua, con pruebas A/B y ajustes dinámicos
Uso de datos	Análisis posterior	Análisis en tiempo real para toma de decisiones
Estructura del equipo	Departamentos aislados	Equipos multidisciplinarios y colaborativos

Fuente: elaboración propia con base en Mailchimp, 2023

La toma de decisiones basada en datos —*data-driven marketing*— es un componente central en este modelo. La capacidad de capturar, interpretar y aplicar información sobre el comportamiento del cliente permite segmentar audiencias con mayor precisión, personalizar mensajes y optimizar recursos. Según Gartner (citado en Connecta B2B, 2025), la inteligencia artificial aplicada al *marketing* permite anticipar patrones de consumo, ajustarse al estado emocional de los usuarios y automatizar procesos que antes requerían intervención humana.

La integración entre áreas es otro eje fundamental del *marketing* ágil. Lejos de concebirse como una función aislada, el *marketing*

se articula con tecnología, diseño de producto, atención al cliente y desarrollo comercial. Esta articulación se potencia a través de marcos ágiles como Scrum, Kanban o Scrumban, que ofrecen estructuras de trabajo colaborativo con roles definidos, ceremonias regulares y tableros visuales de gestión. Estos marcos permiten acelerar el ciclo de vida de las campañas, mejorar la coordinación entre equipos y facilitar la visibilidad del avance.

La tabla siguiente resume las ventajas prácticas de este enfoque en relación con sus impactos en la gestión de *marketing*:

**Tabla 3. Beneficios del enfoque ágil en *marketing***

Beneficio	Descripción
Personalización de contenidos	Segmentación precisa y adaptada a los intereses del usuario
Optimización del presupuesto	Eliminación de acciones ineficientes mediante pruebas rápidas
Mayor velocidad de respuesta	Ajustes inmediatos según retroalimentación y cambios del

	entorno
Integración de IA y automatización	Uso de herramientas predictivas para tomar decisiones estratégicas
Reducción de la fricción operativa	Flujo continuo de trabajo sin interrupciones ni procesos innecesarios

Fuente: elaboración propia.

Desde la práctica profesional, el *marketing* ágil exige nuevas competencias: capacidad para interpretar datos, colaboración en entornos híbridos, pensamiento experimental y tolerancia al error como parte del proceso de mejora continua. Las campañas dejan de ser eventos aislados para convertirse en sistemas vivos, capaces de adaptarse en función del comportamiento del usuario, las métricas de rendimiento y las oportunidades que surgen en el mercado en tiempo real.

**Este modelo no solo transforma la forma en que se comunican productos o servicios, sino también la manera en que se concibe el vínculo entre marcas y audiencias. En lugar de imponer mensajes, se busca dialogar; en lugar de**

seguir planes rígidos, se privilegia la exploración de alternativas; en lugar de competir por la atención, se apuesta por construir relaciones de valor.

## Tensiones e impactos del *marketing* ágil en contextos organizacionales

La adopción del enfoque ágil en *marketing* suele enfrentarse a entornos organizacionales que, en muchos casos, aún operan bajo estructuras tradicionales, jerárquicas y poco flexibles. Al igual que sucede con *agile HR*, el *marketing* ágil no solo implica un cambio en las herramientas y procesos, sino una transformación profunda en la lógica de funcionamiento de los equipos. En este apartado se abordan, por un lado, las tensiones que pueden emerger cuando se introducen prácticas ágiles en estructuras rígidas y, por otro, los modos en que puede medirse el impacto del enfoque ágil sobre la experiencia de los equipos de *marketing* y su desempeño.

Una primera fuente de tensión radica en la diferencia de velocidades. El *marketing* ágil opera en ciclos breves, con entregas parciales y aprendizaje continuo, mientras que las estructuras jerárquicas suelen funcionar con decisiones lentas, aprobaciones en cadena y cronogramas extensos. Esta asincronía puede

generar bloqueos operativos, retrabajos o frustración en los equipos que ven limitada su capacidad de actuar con autonomía.

También aparecen fricciones vinculadas al control de la información y a la definición de prioridades. En el enfoque ágil, los equipos trabajan con visibilidad completa del flujo de trabajo, acceden a datos en tiempo real y reordenan tareas en función de los resultados. Este dinamismo puede ser percibido como una pérdida de control por parte de mandos intermedios acostumbrados a supervisar cada instancia. La tensión se amplifica cuando las métricas de éxito del equipo ágil no coinciden con los indicadores tradicionales utilizados por la organización.

En términos culturales, el *marketing* ágil promueve la experimentación, el error como aprendizaje y la mejora continua. Estos principios pueden entrar en conflicto con culturas organizacionales que priorizan la planificación estricta, la minimización del riesgo o la penalización del desvío respecto al plan original. Superar esta disonancia requiere un trabajo activo de alineación y liderazgo transversal, donde se valoren las nuevas formas de agregar valor al negocio.

Respecto a la medición del impacto del *marketing* ágil en la experiencia de los equipos, existen múltiples herramientas e indicadores. Uno de los más utilizados es el *team health check*,

que permite evaluar aspectos como la moral del equipo, la claridad de objetivos, la fluidez de la comunicación y la percepción de autonomía. También pueden aplicarse encuestas periódicas de satisfacción interna, análisis de rotación voluntaria y entrevistas de retroalimentación cualitativa.

Asimismo, la revisión de *key performance indicators* (KPI) permite observar si los ciclos ágiles están contribuyendo a mejorar la eficiencia, la calidad de las entregas o la alineación con los objetivos estratégicos del negocio. Por ejemplo, métricas como el tiempo promedio de respuesta, el índice de conversión por campaña o la participación en reuniones de planificación ofrecen evidencia del grado de madurez del enfoque ágil dentro del equipo.

En conjunto, la identificación de tensiones y el seguimiento del impacto constituyen prácticas necesarias para consolidar el *marketing* ágil como una forma de trabajo sostenible. No se trata solo de implementar marcos metodológicos, sino de generar condiciones estructurales, culturales y relacionales que permitan a los equipos desarrollarse plenamente, aprender en el hacer y contribuir activamente a la transformación organizacional.

CONTINUAR

## 2. Agilidad como enfoque sistémico en áreas de soporte

---

En las unidades anteriores se analizó cómo los principios ágiles pueden ser aplicados a áreas funcionales más allá del desarrollo de *software*, como Recursos Humanos y Marketing. Allí se abordaron los cambios en las prácticas, las tensiones con estructuras jerárquicas tradicionales y el impacto que generan en la experiencia de los equipos. Estas transformaciones evidencian que la agilidad ya no es exclusiva de los equipos técnicos, sino que se proyecta como un modelo organizativo transversal, capaz de redefinir culturas, estructuras y modos de operación.

A su vez, en el módulo 1 se presentó el marco general de los enfoques ágiles, destacando su vínculo con la innovación, la adaptación al cambio y la entrega continua de valor. Esta base metodológica permite comprender que la agilidad no es solo un conjunto de técnicas, sino una perspectiva integral sobre cómo se conciben y gestionan los procesos en entornos dinámicos.

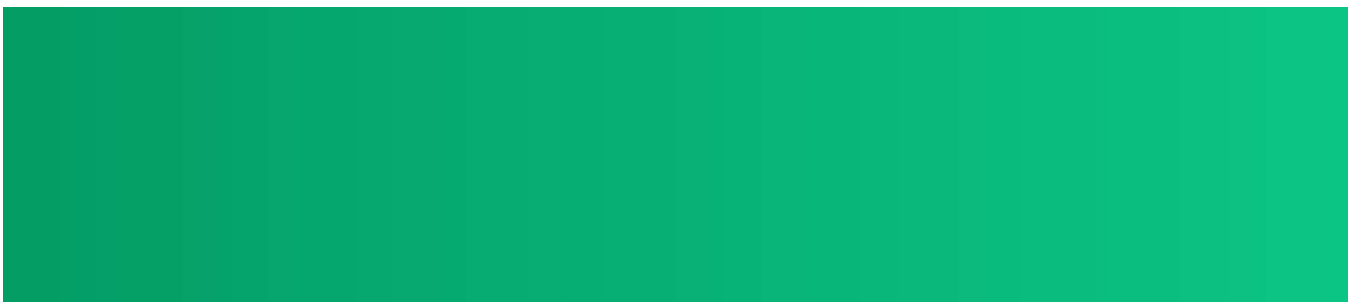
En este marco, la presente unidad propone avanzar hacia una mirada sistémica de la agilidad, focalizándose en áreas tradicionalmente consideradas como «no core» o de soporte: finanzas, legales, operaciones, entre otras. Se trata de funciones que, si bien no participan directamente en la generación de producto o servicio final, cumplen un rol estratégico en el sostenimiento del flujo organizacional. Incorporar prácticas ágiles en estos sectores no solo mejora su eficiencia interna, sino que habilita una mejor integración con el resto del sistema, reduce cuellos de botella y favorece la coherencia entre los distintos niveles de la organización.

A lo largo de esta unidad, se abordará la adaptación de prácticas ágiles a las funciones de soporte, sus límites operativos y culturales, y la importancia de construir mecanismos de coordinación entre equipos ágiles y no ágiles. Esta perspectiva permitirá pensar la agilidad no como una práctica aislada, sino como una lógica organizacional integradora, orientada a mejorar el desempeño colectivo y a fortalecer la capacidad adaptativa del sistema en su conjunto.

## **Agilidad en áreas de soporte: finanzas, legales y operaciones**

La expansión del enfoque ágil hacia las áreas de soporte representa un desafío organizacional complejo, pero necesario para garantizar una transformación integral. A diferencia de los equipos de desarrollo, marketing o diseño de productos, las funciones de soporte —como finanzas, legales u operaciones— se caracterizan por su fuerte estructuración, su vinculación con normativas y regulaciones externas, y su responsabilidad sobre la estabilidad y el control organizacional. Incorporar agilidad en estos contextos requiere adaptar los principios ágiles sin comprometer los niveles de rigor, precisión y trazabilidad propios de estas funciones.

Desde una perspectiva profesional, los equipos de soporte actúan como articuladores de procesos transversales, gestionando recursos críticos, asegurando el cumplimiento normativo y mitigando riesgos operativos. Tradicionalmente, estas áreas han operado bajo esquemas jerárquicos, con planificación secuencial y procedimientos estandarizados. La incorporación de prácticas ágiles permite transformar esta lógica hacia una gestión más visual, priorizada y orientada al flujo de valor, sin renunciar a los estándares de calidad requeridos.



**Uno de los enfoques más utilizados para adaptar la agilidad en estos entornos es el uso de tableros Kanban. Esta herramienta permite visualizar el trabajo en curso, limitar el trabajo en progreso (WIP) y gestionar cuellos de botella. En funciones como legales o financieras, donde las tareas suelen depender de aprobaciones externas o plazos regulatorios, el Kanban permite monitorear el avance, identificar bloqueos y distribuir mejor la carga de trabajo.**

A su vez, la introducción de ceremonias como las reuniones diarias (*daily stand-ups*) y las retrospectivas periódicas facilita la comunicación entre roles, la detección temprana de obstáculos y la mejora continua de procesos internos. Estas dinámicas no requieren cambios drásticos en la estructura organizativa, pero sí una apertura a la experimentación incremental y a la revisión continua de los flujos de trabajo.

Los procesos de priorización constituyen otro eje clave en la implementación de agilidad en funciones de soporte. Al utilizar criterios de valor entregado, urgencia operativa y dependencia interfuncional, los equipos pueden organizar su carga de trabajo de manera más eficiente, evitando la saturación por demanda no gestionada. Este enfoque no solo mejora la capacidad de

respuesta, sino que contribuye a una mayor coordinación con otras áreas de la organización.

A continuación, se presenta una figura explicativa que sintetiza los principales desafíos que enfrenta la agilidad en este tipo de áreas:

## Figura 1. Principales desafíos y límites de la agilidad en áreas de soporte



Fuente: elaboración propia

Pese a estas limitaciones, diversas organizaciones han demostrado que es posible adoptar una agilidad contextual, ajustada a la naturaleza de cada función. En lugar de aplicar marcos cerrados como Scrum, se promueve una adaptación progresiva que respeta los requisitos del entorno regulado, al tiempo que introduce prácticas de transparencia, colaboración y mejora continua.

Los siguientes ítems sintetizan algunas de las adaptaciones más frecuentes de las prácticas ágiles en funciones de soporte:

- Visualización del trabajo con tableros Kanban físicos o digitales.
- Reuniones de sincronización breves (*dailies*) para equipos legales, contables o administrativos.
- Uso de métricas de flujo (tiempo de ciclo, bloqueos, WIP) para mejorar la eficiencia.
- Retrospectivas mensuales para revisar procesos internos y documentación.
- Gestión de prioridades en función del impacto en otras áreas operativas.

- Automatización de tareas repetitivas mediante herramientas digitales.
- Alineación de objetivos con equipos de producto o servicio mediante OKR.

Desde una mirada sistémica, aplicar prácticas ágiles en funciones de soporte no solo mejora su desempeño interno, sino que incrementa la capacidad de toda la organización para operar como un sistema interconectado, flexible y orientado a resultados. Lejos de forzar un modelo único, se trata de generar condiciones para que cada equipo pueda diseñar su propia forma de incorporar agilidad, en diálogo con sus responsabilidades, normativas y contexto operativo.

### **Prácticas ágiles adaptables a contextos regulados: finanzas y legales**

Uno de los principales interrogantes que surgen al considerar la aplicación de agilidad en funciones como finanzas o legales es cómo preservar los niveles de control, exactitud y cumplimiento normativo sin renunciar a los beneficios de un enfoque más flexible y colaborativo. A diferencia de otras áreas, estos sectores operan bajo estrictas exigencias externas —como auditorías, marcos regulatorios o normativas impositivas— que limitan el margen de improvisación. No obstante, existe un conjunto de

prácticas ágiles que pueden ser adaptadas con éxito a estos contextos, mejorando la eficiencia y la visibilidad sin comprometer el rigor.

Una de las más efectivas es la implementación de tableros Kanban, físicos o digitales, que permiten visualizar el flujo de trabajo y detectar cuellos de botella. Esta práctica no altera los procedimientos técnicos ni los controles internos, pero mejora la gestión del tiempo, reduce la acumulación de tareas críticas y facilita la planificación compartida. En departamentos legales, por ejemplo, puede utilizarse para mapear procesos de revisión de contratos, solicitudes de dictamen o gestiones judiciales.

Otra práctica compatible es la realización de **reuniones de sincronización periódicas** (*dailies*), orientadas a revisar avances, obstáculos y prioridades inmediatas. En entornos regulados, estas reuniones no reemplazan los circuitos formales, pero contribuyen a mejorar la coordinación entre roles, acelerar decisiones operativas y alinear expectativas entre áreas.

Las retrospectivas adaptadas son también valiosas. En lugar de enfocarse en la evaluación del producto o del cliente, se orientan al análisis del proceso interno, la documentación, el cumplimiento de plazos y la calidad de las entregas. Esta revisión periódica permite introducir mejoras incrementales, actualizar

protocolos y prevenir errores recurrentes, todo dentro del marco normativo vigente.

Asimismo, la medición de indicadores de flujo, como el tiempo de ciclo o el trabajo en progreso, aporta información útil para reorganizar tareas, redistribuir recursos y gestionar la demanda sin comprometer la trazabilidad. Estas métricas no alteran los estándares técnicos, pero sí permiten tomar decisiones basadas en evidencia y anticipar cuellos de botella que podrían afectar el cumplimiento.

Finalmente, prácticas como la automatización de tareas repetitivas, la documentación colaborativa y la planificación por objetivos (OKR) también pueden incorporarse progresivamente, siempre que se adapten a las exigencias del entorno. Lejos de suponer una pérdida de control, estas herramientas fortalecen la capacidad de las áreas para sostener el orden, responder con agilidad y mejorar la calidad de sus servicios internos.

En síntesis, es posible implementar prácticas ágiles en áreas reguladas siempre que se priorice una adaptación consciente, contextual y alineada con la función específica de cada equipo. La clave no está en aplicar marcos rígidos, sino en identificar oportunidades de mejora que respeten los requisitos normativos y fortalezcan la efectividad organizacional.

# Integración transversal y alineación organizacional

Uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones en proceso de transformación ágil es la convivencia entre equipos que operan bajo marcos ágiles y otros que conservan estructuras tradicionales. Esta heterogeneidad puede derivar en tensiones, fricciones y desacoples, afectando la capacidad del sistema organizacional para actuar de manera coherente y coordinada. En este contexto, el concepto de integración transversal adquiere relevancia como condición necesaria para que la agilidad no se limite a experiencias aisladas, sino que se constituya en un enfoque sistémico de funcionamiento.

La integración transversal supone construir mecanismos que articulen objetivos, procesos y formas de medición entre áreas ágiles y no ágiles. Esta articulación no implica homogeneizar prácticas ni imponer marcos únicos, sino establecer puntos de conexión que permitan una colaboración efectiva y alineada al propósito organizacional. Como plantean Latam Business School (2025) y London Consulting Group (2024), la clave no reside en «agilizarlo todo», sino en sincronizar los componentes del sistema

para que operen con fluidez, evitando duplicidades, contradicciones y bloqueos operativos.

Uno de los pilares de esta integración es la definición de objetivos compartidos. En lugar de que cada área trabaje sobre metas aisladas, se promueve la utilización de OKR (*objectives and key results*) transversales, que alineen los esfuerzos en función del impacto organizacional esperado. Esta práctica permite visualizar cómo contribuyen los distintos equipos a una misma dirección estratégica, incluso si aplican metodologías diferentes.

La gestión de métricas también requiere un enfoque integrador. En contextos tradicionales, los indicadores suelen centrarse en el rendimiento individual o en el cumplimiento de tareas. En entornos ágiles, en cambio, se priorizan las métricas de valor entregado, satisfacción del cliente y aprendizaje continuo. Integrar estas miradas implica definir indicadores comunes que midan el progreso conjunto, sin perder de vista la especificidad de cada área.

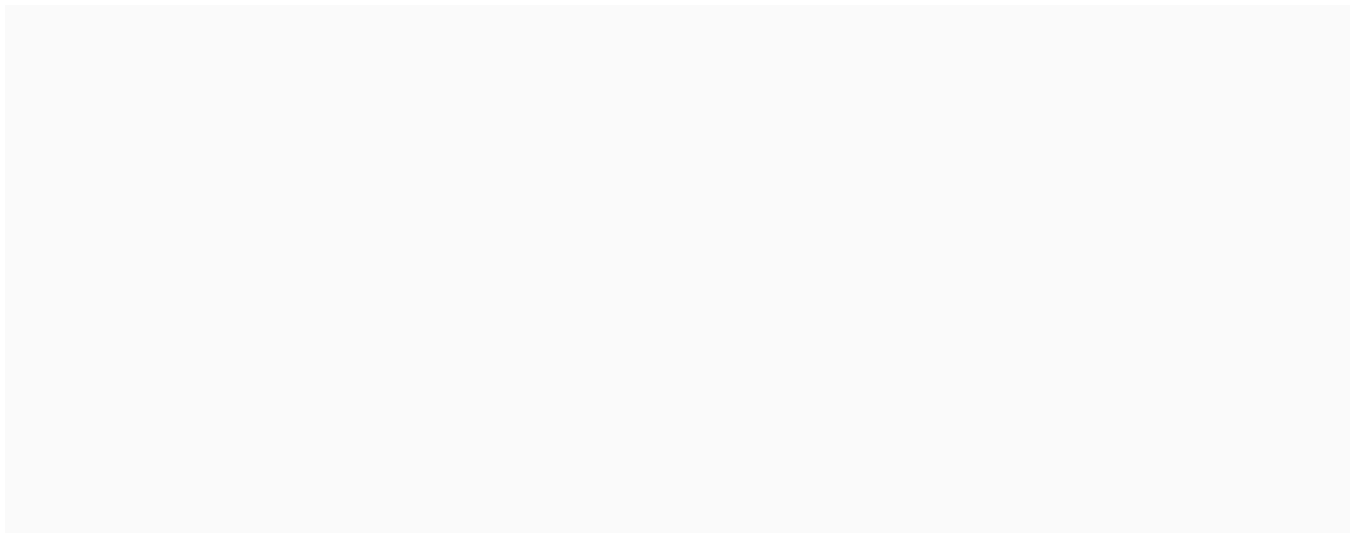
El diseño de flujos de trabajo coordinados es otro componente crítico. Esto implica ajustar dependencias, tiempos y entregables entre equipos con ritmos de trabajo distintos. Por ejemplo, si un equipo ágil requiere validación legal o presupuestaria para avanzar en una iteración, es necesario que esas áreas de soporte se sincronicen con los ciclos de entrega para evitar bloqueos. El

uso de tableros compartidos, herramientas colaborativas y reuniones de planificación conjunta facilita esta sincronización.

Finalmente, la figura de los líderes conectores resulta clave. Se trata de personas con visión sistémica, capacidad de diálogo y legitimidad transversal, que actúan como facilitadores entre equipos con lógicas distintas. Estos roles no reemplazan las jerarquías formales, pero habilitan espacios de coordinación, negociación y alineamiento que muchas veces no están contemplados en los organigramas tradicionales.

La siguiente figura sintetiza los principales elementos que permiten avanzar hacia una agilidad sistémica mediante la integración transversal:

## **Figura 2. Integración transversal: claves para la agilidad en la organización**





Fuente: elaboración propia

## Alineación de objetivos entre equipos ágiles y no ágiles

Tal como se desarrolló previamente, la integración transversal no requiere uniformar prácticas, sino construir mecanismos de coordinación que permitan a los distintos equipos contribuir de forma sinérgica a los objetivos organizacionales. En este sentido, una de las tareas más complejas y estratégicas es lograr la alineación de objetivos entre equipos ágiles y no ágiles, considerando que cada uno opera con marcos de trabajo, temporalidades y criterios de éxito diferentes. Esta alineación es esencial para evitar fragmentación, duplicación de esfuerzos o tensiones en la ejecución operativa.

Una práctica ampliamente adoptada para favorecer esta alineación es la utilización de OKR compartidos, que permiten establecer metas comunes con resultados medibles, sin interferir con la autonomía metodológica de cada equipo. Mientras los equipos ágiles trabajan con iteraciones y ajustes constantes, los equipos tradicionales pueden mantener planes más estables, siempre que ambos estén orientados a los mismos resultados clave. Este enfoque promueve la complementariedad funcional, donde cada equipo aporta desde su especificidad a un propósito mayor.

La co-creación de los objetivos resulta clave en este proceso. En lugar de establecer metas de manera unilateral desde la dirección, se propone la construcción participativa de objetivos entre líderes de distintos equipos. Esto no solo favorece el compromiso, sino que permite anticipar posibles conflictos, ajustar expectativas y definir indicadores que tengan sentido para todas las partes involucradas.

Otro recurso útil es la planificación por capas o *planning cascade*, que permite desagregar un objetivo estratégico en niveles operativos diferenciados. Así, los equipos ágiles pueden definir sus *sprints* y entregables en función de un horizonte común, mientras que los equipos no ágiles pueden estructurar sus cronogramas y recursos en paralelo, sin perder alineación.

Además, es importante establecer espacios de revisión conjunta y seguimiento cruzado. Las ceremonias de revisión (como *reviews* o *demo days*) no deben quedar limitadas a los equipos ágiles: pueden abrirse a otras áreas para compartir avances, obstáculos y aprendizajes. Del mismo modo, los comités de gestión tradicionales pueden incorporar representantes de equipos ágiles para integrar sus perspectivas en las decisiones tácticas.

**Por último, la existencia de un lenguaje compartido — basado en objetivos organizacionales, prioridades estratégicas y criterios de valor— permite superar barreras terminológicas o metodológicas que muchas veces dificultan la colaboración entre áreas. La alineación de objetivos no implica que todos trabajen igual, sino que cada equipo sepa cómo su trabajo impacta en los resultados globales y cómo coordinarse con otros para lograrlo.**

### **Riesgos de la convivencia de múltiples ritmos de trabajo en la organización**

La transformación hacia modelos ágiles rara vez ocurre de manera simultánea en todas las áreas de una organización. Es común que convivan equipos que trabajan con ciclos iterativos,

entregas frecuentes y aprendizaje continuo, junto a otros que mantienen esquemas más secuenciales, con planificación a largo plazo y menor flexibilidad. Esta coexistencia de múltiples ritmos de trabajo puede generar fricciones operativas, desalineación estratégica y, en algunos casos, efectos contraproducentes sobre el desempeño colectivo.

Uno de los principales riesgos es la aparición de **cuellos de botella** en los procesos interfuncionales. Cuando un equipo ágil necesita avanzar rápidamente en un proyecto, pero depende de validaciones, aprobaciones o entregables de un área tradicional con plazos más extensos, se generan bloqueos que interrumpen el flujo de valor. Esta desincronización impacta negativamente en la eficiencia y puede generar frustración en los equipos más dinámicos.

Otro riesgo frecuente es la **pérdida de visibilidad y coordinación**. Los equipos ágiles tienden a compartir avances de forma continua mediante tableros, revisiones y métricas de rendimiento en tiempo real. En contraste, los equipos tradicionales suelen reportar según cronogramas preestablecidos. Esta diferencia puede dificultar la construcción de una visión común, fragmentar la información y reducir la capacidad de respuesta conjunta.

También puede generarse **desconfianza o conflicto cultural** entre equipos. Las diferencias en el modo de trabajar —como la tolerancia al error, la autonomía en la toma de decisiones o la frecuencia de iteración— pueden ser percibidas como falta de profesionalismo por parte de los sectores tradicionales, o como rigidez e ineficiencia desde la mirada de los equipos ágiles. Si no se intervienen estas percepciones, pueden consolidarse tensiones que obstaculicen la colaboración y erosionen el clima organizacional.

La **desalineación de prioridades** es otro riesgo relevante. Cuando los ritmos de trabajo son distintos, también lo son los tiempos en que se revisan los objetivos, se ajustan las estrategias o se toman decisiones. Esto puede llevar a que las áreas no compartan la misma urgencia, no respondan con sincronía a los cambios del entorno o incluso trabajen en direcciones divergentes.

Por último, existe el riesgo de que la organización avance hacia una **fragmentación de modelos de gestión**, donde cada equipo adopta prácticas de forma aislada, sin una visión sistémica ni criterios de integración. Esta situación impide consolidar una cultura organizacional coherente y limita la capacidad de escalar aprendizajes o buenas prácticas entre áreas.

Superar estos riesgos implica reconocer que la diversidad de ritmos no es en sí misma un problema, sino una condición que debe ser gestionada activamente. Para ello, es necesario establecer mecanismos de sincronización, articular objetivos compartidos, generar espacios de diálogo y diseñar procesos que permitan la colaboración efectiva entre equipos con distintas velocidades.

**CONTINUAR**

## Referencias

---

**Connecta B2B.** (2025). *Marketing basado en datos y automatización de contenidos en entornos ágiles.* <https://www.myt.connectab2b.com/post/marketing-%C3%A1gil-y-basado-en-datos-la-f%C3%B3rmula-del-%C3%A9xito-empresarial>

**Latam Business School.** (2025). *Alineación estratégica en organizaciones ágiles.* <https://latam.university/blog/como-alinear-la-estructura-organizacional-con-la-estrategia-de-negocio/>

**London Consulting Group.** (2024). *Agile & alignment: claves para la integración organizacional.* <https://londoncg.com/en/blog/human-talent-management-strategies-to-develop-it-in-your-company>

**Mailchimp.** (2023). *¿Qué es el marketing ágil?* <https://mailchimp.com/es/resources/agile-marketing/>

**Sequeira Cascante, L.** (2025). *Enfoques de marketing en transformación digital: del plan al experimento*. Editorial Pyme Innovadora

CONTINUAR

## Descarga en PDF

---



**Módulo 2. Agilidad más allá del software agile HR,  
marketing ágil y áreas de soporte.pdf**

847.3 KB

