



TÍTULO PROPUESTA

Metodologías ágiles en proyectos transversales de retail y tecnología: análisis y buenas prácticas.

PROPONENTE(S)

Brayan Alejandro Monroy Álvarez

DIRECTOR

Diego Alejandro Vela Beltrán

Tunja
(4, 12, 2025)

CONTENIDO

<u>1. FICHA TÉCNICA DEL PROYECTO</u>	<u>4</u>
<u>2. RESUMEN.....</u>	<u>5</u>
<u>3. ABSTRACT</u>	<u>6</u>
<u>4. INTRODUCCIÓN</u>	<u>7</u>
o CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA	7
o PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
o OBJETIVO GENERAL.....	12
o OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
o JUSTIFICACIÓN	12
<u>5. MARCO DE REFERENCIA</u>	<u>15</u>
MARCO TEÓRICO	15
o METODOLOGÍAS DE TRABAJO (TRADICIONALES VS ÁGILES).....	15
o PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS DE SCRUM, KANBAN, XP, LEAN, SAFE.	19
o BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS	24
o REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS (PMBOK, SCRUM, KANBAN, LEAN, ETC.).....	28
MARCO CONCEPTUAL	36
o CONCEPTOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS.....	36
ESTADO DEL ARTE.....	46
o METODOLOGÍAS ÁGILES EN ORGANIZACIONES DE GRAN ESCALA	46
o EXPERIENCIAS DOCUMENTADAS EN PROYECTOS TRANSVERSALES Y DE GRANDES	
SUPERFICIES	50
o VACÍOS IDENTIFICADOS Y APORTE DE LA PRESENTE MONOGRAFÍA	54
<u>6. METODOLOGÍA.....</u>	<u>58</u>
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	58
o MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	61

o	ALCANCES Y LIMITACIONES	63
7.	<u>DESARROLLO NARRATIVO Y ANALÍTICO</u>	67
o	PRIMERA EXPERIENCIA PROFESIONAL (EMPRESA MULTINACIONAL ORGANIZADA)	67
1.	PROCESOS ORGANIZATIVOS OBSERVADOS	67
2.	BUENAS PRÁCTICAS Y APRENDIZAJES CLAVE	69
o	SEGUNDA EXPERIENCIA PROFESIONAL (EMPRESA EMERGENTE CON FALENCIAS).....	72
1.	RETOS Y DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS	72
2.	ERRORES IDENTIFICADOS Y LECCIONES APRENDIDAS	75
o	MENTE SANA PSICOLOGÍA	79
1.	APLICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS ADQUIRIDAS.....	79
2.	EVITACIÓN DE ERRORES PREVIOS	81
3.	INTEGRACIÓN DE METODOLOGÍAS ÁGILES Y GESTIÓN ESTRATÉGICA	84
4.	DISCUSIÓN Y ANÁLISIS CRÍTICO.....	87
	COMPARACIÓN DE LAS TRES ETAPAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL	90
o	EVOLUCIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS	93
o	CONSOLIDACIÓN DE METODOLOGÍAS EFECTIVAS	96
o	IMPACTO EN LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE MENTE SANA PSICOLOGÍA.....	98
8.	<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	102
	RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DE METODOLOGÍAS ÁGILES EN CONTEXTOS SIMILARES.....	102
o	PROYECCIONES FUTURAS	116
9.	<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	118

1. FICHA TÉCNICA DEL PROYECTO

Título	Metodologías ágiles en proyectos transversales de retail y tecnología: análisis y buenas prácticas.
Nombre Estudiante	Brayan Alejandro Monroy Álvarez.
Documento estudiante	1.052.412.878
Correo electrónico estudiante	brayan.monroy@usantoto.edu.co
Director	Diego Alejandro Vela Beltrán
Lugar de ejecución del proyecto	Universidad Santo Tomás
Duración	6 meses
Palabras claves	Metodologías Ágiles, Gestión de Proyectos, Retail, Transformación Digital, Coordinación Interdepartamental.

Los abajo firmantes confirman que todos los datos incluidos en la presente propuesta son correctos y verídicos, que no incumplen ninguna ley o norma vigente (incluir nombres y firmas de estudiantes y director).

Firma del autor
Brayan Alejandro Monroy Álvarez.

Firma del director
Diego Alejandro Vela Beltrán

2. Resumen

La presente monografía analiza la aplicación de metodologías ágiles en proyectos transversales dentro de organizaciones de diferentes niveles de madurez, desde corporaciones consolidadas hasta emprendimientos en crecimiento. A partir de la experiencia profesional del autor en tres contextos empresariales contrastantes —una organización multinacional altamente estructurada, una empresa emergente con procesos en formación y su propio proyecto, *Mente Sana Psicología*— se identifican los factores que favorecen o dificultan la gestión eficiente de proyectos.

El estudio revela que, en entornos consolidados, las metodologías ágiles como **ScrumBan** y **Scrum** se implementan con claridad gracias a la existencia de estructuras definidas, roles delimitados y una cultura organizacional madura. En contraste, las organizaciones emergentes presentan mayores desafíos en la adopción de estas metodologías debido a la ausencia de cultura de gestión, documentación y procesos estandarizados. Finalmente, en *Mente Sana Psicología*, el autor consolida las buenas prácticas aprendidas, integrando marcos de trabajo como **Scrum**, **Kanban** y **Agile** de manera flexible y adaptativa, logrando establecer una cultura empresarial sólida orientada a la productividad y al bienestar del equipo.

Los hallazgos subrayan la importancia de la capacitación continua, la comunicación centralizada, la documentación de procesos y la paciencia como factores clave para una implementación efectiva de metodologías ágiles. Asimismo, se demuestra que la gestión de proyectos debe adaptarse al contexto, combinando estructura, flexibilidad y enfoque humano para garantizar resultados sostenibles.

Palabras clave: metodologías ágiles, gestión de proyectos, ScrumBan, cultura organizacional, aprendizaje profesional.

3. Abstract

This monograph analyzes the implementation of agile methodologies in cross-departmental projects within organizations of different levels of maturity, ranging from consolidated corporations to emerging ventures. Based on the author's professional experience in three contrasting business contexts—a highly structured multinational company, a developing enterprise with weak organizational processes, and his own entrepreneurial project, Mente Sana Psicología—the study identifies key factors that enhance or hinder effective project management.

Findings indicate that in consolidated environments, agile frameworks such as ScrumBan and Scrum achieve successful implementation due to clear structures, well-defined roles, and a mature organizational culture. In contrast, emerging organizations face challenges such as lack of documentation, limited standardization, and inconsistent communication. Finally, within Mente Sana Psicología, best practices learned from prior experiences were integrated through a flexible combination of Scrum, Kanban, and Agile, resulting in a strong, people-centered organizational culture focused on continuous improvement and operational efficiency.

The results highlight that continuous training, centralized communication, process documentation, and patience are critical elements for successful agile implementation. The study concludes that effective project management requires a contextualized approach that balances structure, flexibility, and human engagement to achieve sustainable outcomes.

Keywords: agile methodologies, project management, ScrumBan, organizational culture, professional learning.

4. Introducción

○ Contextualización del tema

La gestión de proyectos ha adquirido una relevancia creciente en las últimas décadas, especialmente en organizaciones que operan en sectores altamente dinámicos como la tecnología, los servicios digitales o la salud mental. En estos entornos, la capacidad de coordinar equipos, asegurar entregas eficientes y mantener una comunicación clara entre los distintos actores se ha convertido en un factor determinante para la competitividad. Las metodologías ágiles surgieron precisamente como respuesta a estas demandas, ofreciendo un enfoque adaptable y centrado en la iteración continua, la colaboración multidisciplinaria y la rápida generación de valor.

En este contexto, la experiencia profesional del autor ofrece un espacio privilegiado para comprender cómo estas metodologías se implementan, transforman o fallan dependiendo del nivel de madurez organizacional. Haber transitado por tres escenarios radicalmente distintos —una corporación multinacional con estructuras sólidas, una empresa emergente con falencias organizativas y un proyecto propio que consolida aprendizajes previos— permite observar diferencias, identificar patrones y comprender las condiciones reales que facilitan o dificultan la gestión ágil de proyectos.

El estudio de estas experiencias resulta especialmente pertinente porque las metodologías ágiles, aunque ampliamente difundidas, no se implementan de manera uniforme. Su eficacia depende de factores como la cultura organizacional, la claridad de roles, la existencia de procesos formalizados, la disponibilidad tecnológica y la capacidad de los equipos para adoptar nuevas dinámicas de trabajo. Por tanto, analizar casos contrastantes permite revelar matices y ofrecer una visión más profunda sobre lo que verdaderamente determina el éxito o fracaso de estas prácticas.

Las grandes corporaciones suelen contar con recursos suficientes, equipos numerosos y procedimientos previamente establecidos, lo que facilita la adopción de marcos de trabajo como Scrum o ScrumBan. En estos entornos, la estructura ya está presente y los colaboradores encuentran las bases organizativas necesarias para desempeñar roles como Product Owner, Project Manager o Scrum Master dentro de un ecosistema ordenado. Estas condiciones crean un terreno propicio para la ejecución disciplinada y supervisada de proyectos complejos.

Por el contrario, las empresas emergentes enfrentan retos significativos en la implementación de metodologías ágiles. La falta de documentación, la ausencia de una cultura corporativa consolidada, la improvisación operativa y la comunicación fragmentada tienden a generar inconsistencias en los procesos. En estos escenarios, los equipos experimentan dificultades para mantener la coherencia, priorizar adecuadamente las tareas y documentar lo aprendido. La experiencia del autor evidencia cómo estas condiciones pueden retrasar las entregas, generar desgaste en los equipos y obstaculizar la toma efectiva de decisiones.

La creación y consolidación de Mente Sana Psicología representa la tercera etapa de este recorrido profesional, donde el autor aplica de manera consciente las buenas prácticas aprendidas y evita los errores presenciados en entornos menos organizados. En este proyecto, la implementación estratégica de metodologías como Scrum, ScrumBan y Kanban permitió estructurar procesos desde cero, estableciendo una cultura sólida basada en la comunicación centralizada, la documentación continua y el aprendizaje iterativo. Este escenario evidencia cómo las metodologías ágiles pueden ser adaptadas con éxito cuando se gestionan adecuadamente desde su origen.

La pertinencia del análisis radica en que el uso de estas metodologías no solo impacta la eficiencia operativa, sino que también influye en el bienestar de los equipos, la transparencia del trabajo y la sostenibilidad de los proyectos. Las empresas que implementan enfoques ágiles sin considerar su contexto interno suelen enfrentar resistencia al cambio, confusión en los roles, sobrecarga laboral y pérdida de cohesión. Por ello, resulta esencial comprender que la adopción de metodologías ágiles implica mucho más que aplicar herramientas: requiere transformar la cultura organizacional y desarrollar capacidades colectivas.

Asimismo, la experiencia del autor confirma que la gestión ágil no puede reducirse a un conjunto rígido de prácticas. Su verdadera esencia se encuentra en la adaptación. Cada organización demanda combinaciones particulares de marcos metodológicos que respondan a sus necesidades reales. Esto se evidencia, por ejemplo, en el uso simultáneo de Scrum para desarrollo tecnológico, ScrumBan para diseño e iteraciones dobles, y Kanban para procesos administrativos y de recursos humanos. La flexibilidad metodológica constituye, por tanto, una competencia crítica en entornos contemporáneos. El análisis comparativo entre los tres escenarios también permite comprender el papel del liderazgo en la implementación ágil. Mientras que las empresas consolidadas proporcionan directrices claras y expectativas definidas, las organizaciones emergentes

requieren líderes capaces de construir estructura, educar equipos y sostener procesos que no arrojan resultados inmediatos. La formación continua, la paciencia y la comunicación transparente emergen como aspectos esenciales para guiar equipos hacia una adopción efectiva.

Finalmente, esta monografía se justifica en la necesidad de ofrecer un análisis integral que conecte teoría y práctica, evidenciando cómo las metodologías ágiles se comportan en diferentes contextos organizacionales y qué factores determinan su eficacia. A partir de la experiencia del autor y de referentes académicos contemporáneos, este estudio aporta reflexiones y recomendaciones útiles para profesionales, líderes de proyectos y organizaciones que buscan mejorar sus modelos de gestión y fortalecer su cultura operativa.

○ **Planteamiento del problema**

Las metodologías ágiles se han consolidado como una alternativa efectiva frente a los modelos tradicionales de gestión de proyectos. Sin embargo, su implementación no siempre se desarrolla de manera adecuada debido a diferencias significativas en la cultura organizacional, la madurez de los procesos internos y la capacidad de los equipos para adaptarse a nuevas dinámicas de trabajo. Aunque la literatura especializada describe los beneficios de Scrum, Kanban o ScrumBan, en la práctica las organizaciones enfrentan barreras que dificultan su adopción y reducen su impacto.

En entornos corporativos consolidados, la estructura organizacional facilita el uso de marcos ágiles, ya que los roles, los flujos de trabajo y los mecanismos de comunicación suelen estar previamente definidos. No obstante, incluso en estos escenarios pueden surgir problemas cuando las metodologías se aplican de manera rígida o se interpretan como un conjunto de pasos mecánicos, sin considerar el componente cultural y humano que condiciona el éxito de los proyectos. Esta brecha entre teoría y práctica genera tensiones que afectan el rendimiento y la cohesión de los equipos.

Por otro lado, las empresas emergentes y de menor tamaño enfrentan dificultades adicionales. La falta de documentación, la ausencia de una cultura organizativa sólida, la improvisación operativa y la carencia de una visión estratégica dificultan el uso consistente de metodologías ágiles. En estos entornos, la agilidad se confunde con flexibilidad absoluta, lo que ocasiona desorden, pérdida de información y falta de trazabilidad. Esto se traduce en entregas tardías, errores reiterados y desmotivación del equipo.

Un problema recurrente en organizaciones poco estructuradas es que las metodologías ágiles se implementan sin una comprensión clara de sus principios. Los equipos adoptan elementos aislados como las reuniones diarias o los tableros Kanban, pero sin una alineación con objetivos estratégicos ni un sentido real de incremento de valor. Esta implementación parcial genera falsas expectativas sobre la capacidad de los marcos ágiles para mejorar la productividad, lo que finalmente deriva en frustración y rechazo hacia estos métodos.

La experiencia del autor muestra que las diferencias entre entornos estructurados y desorganizados son profundas. En la empresa multinacional, la claridad de roles y la definición de procesos permitieron aplicar ScrumBan con efectividad. En contraste, en la empresa emergente la ausencia de épicas, historias de usuario y flujos de aprobación impedía cualquier forma de seguimiento formal. La falta de un Product Owner definido, la comunicación difusa y la inexistencia de un backlog organizado generaban acumulación de tareas, entregas incompletas y retrabajos constantes.

Este contraste evidencia un problema central: la adopción de metodologías ágiles depende más del contexto cultural y estructural que de la metodología en sí misma. Una herramienta solo funciona si existe una base organizativa mínima para sostenerla. Cuando los equipos no están alineados, carecen de capacitación o enfrentan presiones contradictorias de los stakeholders, la agilidad se vuelve inviable. Esto plantea la necesidad de comprender qué condiciones deben cumplirse para garantizar una implementación efectiva.

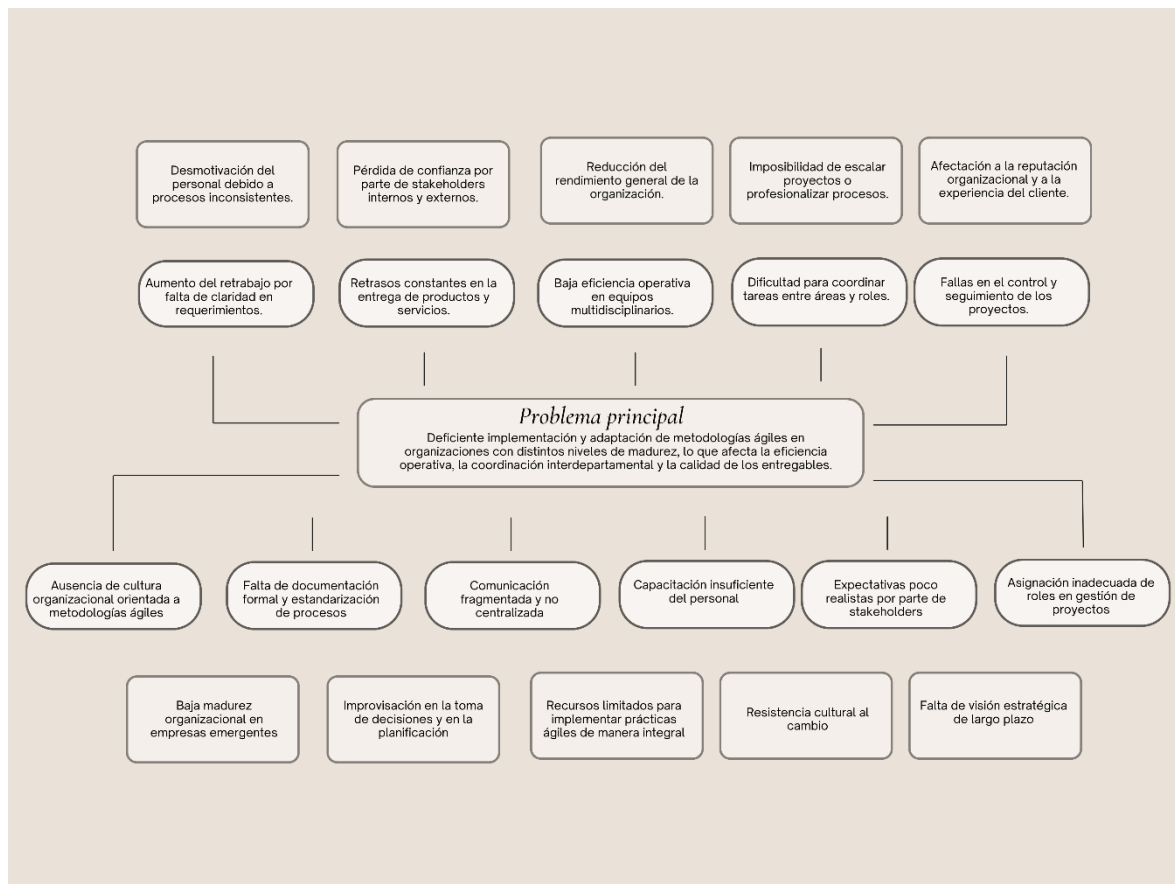
Otro problema identificado es la falta de capacitación continua. En organizaciones con alta rotación, equipos poco especializados o estructuras cambiantes, la formación adquiere un papel crítico. Sin embargo, es común encontrar empresas que no invierten tiempo ni recursos en educar a sus colaboradores en prácticas ágiles. Esta carencia dificulta que los equipos comprendan su rol dentro de la metodología y limita la capacidad para sostener procesos iterativos y de mejora continua.

La comunicación también constituye un desafío central. La experiencia muestra que cuando no existe un canal centralizado, la información se dispersa entre mensajes informales, correos electrónicos aislados y conversaciones no documentadas. Esta fragmentación provoca inconsistencias en la interpretación de las tareas, pérdida de requerimientos y falta de transparencia en los avances del proyecto. La ausencia de un medio unificado impide la construcción de una base de conocimiento estable, lo que afecta negativamente la continuidad operativa.

Un aspecto adicional del problema radica en las expectativas de los stakeholders. En organizaciones donde se busca implementar agilidad sin comprender sus tiempos de maduración, los líderes esperan resultados inmediatos y cambios drásticos en la productividad. Sin embargo, la adopción de metodologías ágiles requiere paciencia, iteración constante y un proceso gradual de aprendizaje colectivo. Cuando estas expectativas no se gestionan correctamente, se genera presión sobre los equipos y se dificulta el establecimiento de prácticas sostenibles.

Finalmente, la propia comparación entre las experiencias del autor plantea un interrogante fundamental: cómo pueden las organizaciones integrar metodologías ágiles de forma coherente, considerando su nivel de madurez, recursos disponibles y cultura interna. Resolver esta pregunta es crucial para evitar implementaciones fallidas, asegurar aprendizajes significativos y construir modelos de gestión que fortalezcan la coordinación interdepartamental y mejoren la eficiencia operativa. Esta monografía busca abordar este problema mediante un análisis crítico sustentado en teoría y en experiencia real.

Figura 1. Árbol de problemas



Fuente: Autor

El problema es relevante porque la adopción incorrecta o incompleta de metodologías ágiles impacta de manera directa la productividad, la calidad de los productos y la estabilidad del equipo. En organizaciones donde la cultura, los procesos y la comunicación no están alineados con los principios ágiles, los proyectos tienden a fragmentarse, los tiempos se extienden y los resultados pierden consistencia.

Abordar este problema permite identificar condiciones necesarias para una implementación efectiva, comprender las diferencias entre organizaciones maduras y emergentes y generar recomendaciones aplicables en distintos contextos. Además, la experiencia del autor evidencia que, cuando se gestionan adecuadamente, las metodologías ágiles se convierten en un motor de eficiencia, claridad operativa y bienestar organizacional. La justificación radica en que resolver este problema no solo mejora los procesos internos, sino que también fortalece la sostenibilidad de los proyectos, la toma de decisiones y la capacidad de adaptación ante entornos cambiantes.

- **Objetivo general**

Analizar la aplicación de metodologías ágiles en la gerencia de proyectos transversales dentro de empresas de grandes superficies y multinacionales, integrando referentes teóricos y casos de estudio, con el fin de identificar buenas prácticas, desafíos y oportunidades de mejora en la coordinación interdepartamental y la eficiencia operativa.

- **Objetivos específicos**

1. Describir el contexto organizacional y operativo de empresas de grandes superficies y multinacionales del sector retail y tecnología, tomando como referencia casos en los que se han implementado metodologías ágiles.
2. Comparar la evolución y adaptación de las metodologías ágiles en diferentes organizaciones, analizando los factores internos y externos que han influido en su transformación, ajuste o reemplazo.
3. Proponer buenas prácticas y recomendaciones para la implementación de metodologías ágiles en proyectos transversales, fundamentadas en la revisión de la literatura y en el análisis de experiencias documentadas y casos de estudio.

- **Justificación**

La presente monografía se justifica por la necesidad de comprender cómo las metodologías ágiles pueden implementarse de manera efectiva en organizaciones con

diferentes niveles de madurez estructural, cultural y operativa. En un contexto donde la agilidad se ha convertido en un estándar esperado en la gestión de proyectos, muchas empresas intentan adoptarla sin considerar las condiciones internas que determinan su éxito. Esta investigación permite analizar esas condiciones desde la experiencia práctica, aportando una visión realista y contextualizada.

La creciente exigencia por parte de los mercados y los clientes ha provocado que las organizaciones busquen incrementar su eficiencia y responder con mayor rapidez a las demandas del entorno. No obstante, el simple uso de herramientas ágiles no garantiza mejoras. Lo que realmente determina la efectividad de estos modelos es la coherencia entre estructura organizacional, cultura corporativa, roles definidos y procesos claros. Analizar estos elementos se vuelve indispensable para evitar implementaciones fallidas.

Esta monografía también es relevante porque evidencia, mediante experiencias reales, que la agilidad no puede concebirse como un conjunto rígido de prácticas. Más bien, debe entenderse como un enfoque adaptable que necesita integrarse de forma progresiva, respetando la naturaleza y el nivel de desarrollo de cada organización. Pocas investigaciones abordan la agilidad desde la vivencia de transitar entre empresas estructuradas, equipos emergentes y proyectos propios. Este enfoque genera un aporte significativo al estudio de la gestión de proyectos.

En las empresas emergentes, donde suelen prevalecer procesos informales y escasa documentación, las metodologías ágiles pueden generar resistencia y confusión si se aplican sin preparación. Por este motivo, resulta importante comprender por qué estos entornos requieren un proceso de adaptación diferente y más gradual. La experiencia del autor en una organización con baja madurez permite evidenciar las consecuencias de implementar agilidad sin una base previa.

A su vez, la experiencia en una corporación multinacional ofrece un contraste valioso, ya que permite observar cómo la claridad en roles, la estandarización de procesos y la disponibilidad de recursos facilitan la adopción de marcos ágiles complejos. Comparar estos dos escenarios proporciona un marco crítico para analizar cuáles prácticas pueden trasladarse a nuevos contextos y cuáles dependen exclusivamente del nivel de madurez organizacional.

La creación del proyecto propio del autor agrega un tercer nivel de análisis que fortalece aún más la justificación del estudio. Esta etapa permite demostrar cómo los aprendizajes obtenidos en organizaciones estructuradas y emergentes pueden integrarse en un modelo de gestión diseñado desde cero. Además, evidencia que una correcta implementación de

metodologías ágiles puede transformar la cultura corporativa y potenciar la productividad de los equipos desde el inicio.

El análisis sistemático de estas experiencias contribuye a comprender la importancia de la comunicación centralizada, la documentación de procesos, la capacitación continua y la paciencia como elementos clave para impulsar una cultura ágil sostenible. Documentar estos aprendizajes permite generar recomendaciones relevantes tanto para organizaciones consolidadas como para emprendimientos en fase de crecimiento.

Asimismo, esta monografía resulta pertinente porque se alinea con las tendencias actuales en la gestión de proyectos. Las empresas, independientemente de su tamaño, buscan optimizar procesos y mejorar la coordinación interdepartamental. La agilidad se ha convertido en un punto de referencia global, pero su implementación requiere una estructura conceptual y práctica que no siempre está presente. Reflexionar sobre estas condiciones proporciona un aporte significativo para profesionales y líderes que buscan fortalecer sus modelos de gestión.

Otro aspecto que justifica este estudio es la necesidad de conexión entre teoría y práctica. Aunque existen múltiples marcos metodológicos ampliamente documentados, como Scrum, Kanban, Lean o ScrumBan, su eficacia real solo puede evaluarse mediante la experiencia. Conectar estos referentes con vivencias concretas permite que la presente monografía aporte un valor académico que trasciende la descripción teórica y se enriquece mediante el análisis reflexivo.

Por último, esta investigación es necesaria porque aporta claridad sobre cómo las metodologías ágiles pueden convertirse en motores de cambio organizacional cuando se implementan de forma consciente, estratégica y contextualizada. Al documentar tanto los aciertos como los errores y las lecciones aprendidas, se ofrece una guía útil para organizaciones que buscan mejorar sus prácticas de gestión y construir culturas de trabajo más sólidas, colaborativas y orientadas a resultados.

5. Marco de referencia

Marco teórico

- Metodologías de trabajo (tradicionales vs ágiles)

Enfoques tradicionales de gestión de proyectos

Las metodologías tradicionales de gestión de proyectos se caracterizan por seguir un enfoque secuencial y fuertemente planificado, en el que las fases del proyecto se ejecutan en un orden predefinido, con escaso margen para regresar a etapas previas una vez que han sido completadas. En este tipo de enfoques, la planificación inicial es crítica, ya que se asume que los requisitos del proyecto son conocidos, estables y pueden documentarse con detalle desde el principio (Invensislearning, 2025).

El modelo más representativo de los enfoques tradicionales es el modelo en cascada o Waterfall, que organiza el ciclo de vida en fases como requisitos, diseño, implementación, verificación y mantenimiento, ejecutadas de manera lineal y sin solapamientos significativos. Se concibe como un proceso en el que cada etapa debe completarse antes de iniciar la siguiente, bajo el supuesto de que los cambios posteriores son costosos y deben minimizarse (Srivastava, 2021).

Desde una perspectiva histórica, el modelo en cascada ha desempeñado un papel fundamental en la configuración de las prácticas modernas de ingeniería de software y gestión de proyectos. Se lo ha descrito como un modelo que privilegia la planificación exhaustiva y la documentación formal, lo que favorece la trazabilidad y el control, aunque también introduce rigidez cuando el entorno del proyecto es altamente cambiante (Saravanos, n.d.).

En términos de gobernanza, los enfoques tradicionales se apoyan fuertemente en herramientas como la estructura de desglose del trabajo, los cronogramas detallados, los registros de riesgos y los planes de comunicación formales. Este tipo de metodologías se orienta a cumplir con plazos, alcance y presupuesto definidos, dando una fuerte importancia a la conformidad con los planes establecidos y a la reducción de la incertidumbre mediante documentación y control (PMI, 2022).

Numerosos estudios señalan que las metodologías tradicionales resultan especialmente adecuadas en proyectos donde los requisitos son estables, el entorno regulatorio es estricto o los riesgos asociados a cambios son elevados. En estos contextos, la linealidad del enfoque y el énfasis en la documentación permiten reducir ambigüedades y facilitar

auditorías o verificaciones externas, lo que explica su predominio en sectores como la construcción, la industria pesada o ciertos entornos de ingeniería (Thesing et al., 2021).

Sin embargo, la literatura reciente también evidencia limitaciones importantes de estos enfoques. En entornos donde los requisitos evolucionan con rapidez, donde existe alta incertidumbre o donde el cliente ajusta necesidades durante el desarrollo, los modelos tradicionales tienden a generar retrasos, sobrecostos y una brecha significativa entre lo planificado y lo entregado. Las investigaciones comparativas muestran que los proyectos gestionados estrictamente con enfoques tradicionales pueden experimentar menor capacidad de respuesta frente al cambio y menores niveles de satisfacción del cliente (Uzomah et al., 2024).

En cuanto a la dinámica de los equipos, los enfoques tradicionales se asocian con estructuras jerárquicas claras, donde las decisiones se concentran en los niveles superiores y los equipos operativos ejecutan tareas definidas en fases anteriores. Esta distribución de roles favorece la claridad de responsabilidades, pero puede limitar la autonomía y la capacidad de autoorganización, factores que la literatura reciente identifica como claves para la innovación y la respuesta rápida a cambios (Agbejule & Lehtineva, 2022).

Otro elemento relevante es la rigidez en la gestión del cambio. En las metodologías tradicionales, los cambios después de la fase de requisitos suelen gestionarse a través de procesos formales de control, que pueden ser lentos y costosos. Aunque esto otorga estabilidad y previsibilidad, también puede generar tensiones cuando las necesidades del cliente o las condiciones del mercado evolucionan más rápido que la capacidad del proyecto para adaptarse.

Pese a estas limitaciones, los enfoques tradicionales no han perdido relevancia. Estudios recientes sobre enfoques híbridos destacan que muchas organizaciones continúan utilizando prácticas tradicionales, especialmente en la fase de definición del alcance, planificación de alto nivel y gestión de riesgos, incluso cuando incorporan prácticas ágiles en otras etapas del proyecto. Esta coexistencia responde a la necesidad de equilibrio entre control y flexibilidad (Székely et al., 2025a).

En síntesis, las metodologías tradicionales aportan estructura, claridad y control, y resultan especialmente útiles en proyectos con alta criticidad, requisitos estables o entornos regulatorios estrictos. No obstante, en contextos donde la complejidad y el cambio son predominantes, su carácter lineal y poco adaptable puede transformarse en una restricción que limita la capacidad de respuesta. Esta tensión ha impulsado el

surgimiento y consolidación de enfoques ágiles como alternativa o complemento a los modelos predictivos clásicos (Ampatzidis, 2024).

Enfoques ágiles de gestión de proyectos

Las metodologías ágiles surgen como respuesta a las limitaciones de los enfoques tradicionales en entornos caracterizados por alta incertidumbre, cambios frecuentes en los requisitos y necesidad de entregar valor de forma temprana y continua. La agilidad se basa en principios como la adaptación al cambio, la colaboración cercana con el cliente, la entrega incremental de productos y la autoorganización de los equipos. Diversos organismos señalan que los enfoques ágiles son especialmente útiles cuando la complejidad es elevada y el alcance del proyecto está sujeto a ajustes continuos (PMI, 2017).

Según el Agile Practice Guide, la gestión ágil de proyectos se fundamenta en ciclos iterativos y en la inspección frecuente de resultados, lo que permite incorporar retroalimentación temprana y reducir la incertidumbre progresivamente. Este enfoque prioriza la entrega de valor en incrementos pequeños pero frecuentes, de manera que los interesados puedan evaluar lo producido y orientar la evolución del producto o servicio.

Uno de los marcos más difundidos dentro del enfoque ágil es Scrum, entendido como un marco de trabajo iterativo e incremental en el que los equipos dividen el trabajo en sprints o iteraciones de duración fija, al final de las cuales se entrega un incremento potencialmente liberable del producto. Scrum se basa en la transparencia, la inspección y la adaptación, y confía en equipos multidisciplinarios que se autoorganizan para alcanzar objetivos definidos en cada sprint (Scrum Guides, 2020).

La descripción actual de Scrum enfatiza la figura del Product Owner, responsable de maximizar el valor del producto gestionando el backlog, la del Scrum Master, que facilita el proceso y elimina impedimentos, y la de los desarrolladores, que se autoorganizan para transformar los elementos priorizados del backlog en incrementos funcionales. Este modelo de roles busca distribuir la responsabilidad y empoderar al equipo, alejándose de estructuras jerárquicas rígidas propias de enfoques tradicionales (Wikipedia, 2025).

Más allá de Scrum, las metodologías ágiles incluyen otros enfoques como Kanban, que se centra en la visualización del flujo de trabajo y la limitación del trabajo en curso, y marcos combinados como ScrumBan, que integran elementos de ambos. La literatura reciente destaca que estos marcos permiten adaptar el nivel de cadencia, previsibilidad y flexibilidad según el tipo de trabajo y el contexto organizacional.

Estudios comparativos muestran que las metodologías ágiles han logrado mejorar indicadores de éxito en proyectos, especialmente en sectores como tecnologías de la información y desarrollo de productos digitales. Una revisión de más de 1.250 proyectos señala que los enfoques ágiles presentan tasas de éxito superiores, mayores niveles de satisfacción del cliente y mejor motivación de los equipos en comparación con los enfoques tradicionales (Ogirri & Idugie, 2024).

De igual forma, investigaciones recientes concluyen que las metodologías ágiles suelen ofrecer mejor productividad, mayor calidad y decisiones más eficientes, especialmente en proyectos de alto riesgo y alta sensibilidad al tiempo. No obstante, también se señala que su efectividad depende en gran medida de la calidad del trabajo en equipo y del grado de compromiso organizacional con la cultura ágil.

La agilidad también se ha vinculado con la necesidad de desarrollar nuevas capacidades organizacionales. Un marco reciente para la transformación ágil sostiene que las organizaciones deben ajustar su cultura, competencias, estructuras y enfoques para beneficiarse realmente de estos modelos. La adopción de metodologías ágiles implica cambios en la forma de liderar, comunicar y tomar decisiones, y no solo en la elección de herramientas o ceremonias (Ndou et al., 2024a).

Por otro lado, estudios actuales sobre la entrega de proyectos a través de metodologías ágiles subrayan que su fortaleza principal radica en la capacidad de priorizar tareas y entregar valor incremental, lo que permite ajustar el alcance en función del aprendizaje continuo y de las necesidades emergentes del cliente. Esta lógica resulta especialmente efectiva en contextos competitivos donde los ciclos de innovación son cortos y la retroalimentación constante es esencial (Dugbartey & Kehinde, 2025).

Finalmente, la gestión ágil de proyectos se ha presentado como una respuesta al aumento de la complejidad y a la aceleración del cambio tecnológico. Distintas publicaciones del Project Management Institute argumentan que la agilidad permite introducir rapidez y flexibilidad en los procesos de gestión sin renunciar completamente al control, siempre que se diseñen estructuras adecuadas y se gestione de forma activa la resistencia organizacional (PMI, 2008).

Conclusiones comparativas entre enfoques tradicionales y ágiles

La comparación entre enfoques tradicionales y ágiles muestra que no se trata de modelos excluyentes, sino de respuestas distintas a realidades de proyecto diferentes. Los enfoques tradicionales se orientan a contextos donde la estabilidad, la previsibilidad y el cumplimiento de requisitos fijos son prioritarios, mientras que las metodologías ágiles se

diseñan para entornos donde el cambio, la complejidad y la necesidad de aprendizaje continuo son predominantes.

Las evidencias empíricas recientes indican que los enfoques ágiles tienden a obtener mejores resultados en términos de satisfacción del cliente, motivación del equipo y adaptación al cambio, mientras que los enfoques tradicionales siguen siendo valorados por su claridad estructural y su compatibilidad con marcos normativos exigentes.

En la práctica, cada vez es más común que las organizaciones adopten enfoques híbridos que combinan elementos de ambas corrientes. Estudios sobre metodologías híbridas señalan que integrar la planificación estructurada de modelos como Waterfall con la flexibilidad de marcos ágiles permite responder mejor a proyectos complejos, siempre que exista un liderazgo capaz de equilibrar control y adaptación.

Investigaciones recientes muestran, además, que los enfoques híbridos se han convertido en la norma en muchos sectores, mezclando prácticas tradicionales como estructuras de desglose del trabajo o registros de riesgos, con prácticas ágiles como sprints, reuniones diarias y tableros visuales. Este tipo de combinación busca ajustar el método de gestión a las características específicas de cada proyecto y a la madurez organizacional.

Para la monografía que se desarrolla, esta comparación resulta fundamental, ya que la experiencia profesional del autor transita por contextos que se aproximan en mayor o menor medida a cada enfoque. Comprender las ventajas y limitaciones de los modelos tradicionales y ágiles permite interpretar las prácticas observadas en organizaciones estructuradas, en empresas emergentes con falencias y en el proyecto propio, así como fundamentar las recomendaciones para la implementación de metodologías ágiles adaptadas al contexto real de cada organización.

- **Principios y fundamentos de Scrum, Kanban, XP, Lean, SAFe.**

Scrum

Scrum se define como un marco ligero diseñado para ayudar a equipos y organizaciones a colaborar en productos complejos mediante ciclos iterativos e incrementales que entregan valor de forma continua. Según Scrum Alliance, Scrum se apoya en la empiricidad y en el pensamiento Lean, y se centra en inspeccionar resultados frecuentes para ajustar el rumbo del producto según la realidad del entorno y las necesidades del cliente (Scrum Alliance, n.d.).

La Guía de Scrum 2020 establece que Scrum se fundamenta en tres pilares: transparencia, inspección y adaptación. Estos pilares permiten que el equipo haga visibles

su trabajo, sus avances y problemas, inspeccione con frecuencia el incremento entregado y adapte el plan según lo aprendido en cada sprint (Schwaber & Sutherland, 2020). De esta forma, Scrum se concibe como un marco para gestionar la incertidumbre y no como un proceso rígido.

En cuanto a responsabilidades, la Guía de Scrum describe tres grandes accountabilities dentro del Scrum Team: Product Owner, Scrum Master y Developers. El Product Owner es responsable de maximizar el valor del producto mediante la gestión del Product Backlog, el Scrum Master facilita la comprensión y la aplicación de Scrum, y los Developers convierten los elementos seleccionados del backlog en un incremento funcional en cada sprint. Esta distribución de responsabilidades busca evitar la micromanagement y fomentar equipos autoorganizados.

Scrum se articula alrededor de eventos con cadencias fijas: el Sprint, la Planificación del Sprint, el Daily Scrum, la Revisión del Sprint y la Retrospectiva. Cada evento tiene un propósito específico, como definir el objetivo del sprint, sincronizar el trabajo diario, revisar el incremento con los interesados o reflexionar sobre mejoras al proceso. Esta estructura de eventos crea ciclos cortos de aprendizaje y mejora continua.

El marco también incorpora artefactos que permiten gestionar el trabajo de manera transparente: el Product Backlog, el Sprint Backlog y el Incremento. Cada artefacto está asociado a compromisos específicos, como el objetivo de producto o el objetivo de sprint, que ayudan a alinear al equipo y a evaluar si el trabajo está realmente aportando valor al cliente. Estos elementos facilitan la coordinación en entornos complejos, como los descritos en la experiencia del autor.

Finalmente, Scrum se sustenta en cinco valores que orientan el comportamiento del equipo: compromiso, enfoque, apertura, respeto y coraje. Estos valores refuerzan la confianza y la colaboración dentro del Scrum Team y con los interesados, creando un entorno adecuado para asumir responsabilidad compartida, experimentar y aprender de los resultados. En el contexto de la monografía, estos principios resultan clave para comprender por qué Scrum funcionó mejor en entornos con cultura más madura.

Kanban

Kanban es un método de gestión del flujo de trabajo que ayuda a las organizaciones a visualizar tareas, gestionar sistemas de trabajo y mejorar continuamente sus procesos. Según Businessmap, Kanban permite visualizar el trabajo y su estado mediante un tablero, lo que facilita la identificación de cuellos de botella y la optimización del flujo (BusinessMap, 2025b).

La Guía Oficial de Kanban explica que el método se centra en gestionar servicios profesionales mediante la visualización del trabajo, el establecimiento de políticas explícitas y la mejora del flujo desde la perspectiva del cliente (Kanban University, 2025). Al hacer visible el trabajo invisible, los equipos pueden entender cómo se mueve a través del sistema y tomar decisiones basadas en datos reales.

Entre las prácticas fundamentales de Kanban se encuentran: visualizar el flujo de trabajo, limitar el trabajo en progreso, gestionar el flujo, hacer políticas explícitas y mejorar continuamente. Atlassian destaca que limitar el trabajo en progreso ayuda a evitar el multitasking excesivo y a concentrarse en terminar tareas antes de iniciar nuevas, lo que mejora la predictibilidad y reduce el tiempo de ciclo (Atlassian, 2025a).

Scrum.org subraya que limitar el trabajo en progreso es una práctica central de Kanban, ya que busca reducir, estabilizar y controlar el WIP para mejorar el flujo y obtener resultados más predecibles (Scrum, 2018). Esta práctica puede integrarse con otros marcos, por ejemplo, al combinar Scrum con Kanban en equipos que requieren gestión más fina del flujo diario.

Recientemente se ha resaltado que Kanban es especialmente útil para equipos de desarrollo y operaciones que gestionan trabajo continuo más que proyectos cerrados. Según Namastedev, el método Kanban permite a estos equipos visualizar su flujo, gestionar tareas y mejorar procesos mediante pequeñas mejoras frecuentes, fortaleciendo la capacidad de adaptación frente a cambios en la demanda (NamasteDev Blogs, 2025).

En síntesis, Kanban no prescribe roles ni eventos específicos, sino que ofrece un método flexible para gestionar sistemas de trabajo existentes, enfocándose en el flujo, la reducción del desperdicio y la mejora incremental. Esto lo convierte en una herramienta adecuada para áreas como recursos humanos, soporte o administración, donde el trabajo es más continuo y menos estructurado en proyectos, tal como ocurre en algunas de las experiencias descritas por el autor.

Extreme Programming (XP)

Extreme Programming, o XP, es una metodología ágil de desarrollo de software orientada a mejorar la calidad del producto y la capacidad de respuesta ante cambios en los requisitos del cliente. Según ProjectManagement.com, XP se basa en ciclos de desarrollo cortos con entregas frecuentes que permiten incorporar nuevos requerimientos a lo largo del proyecto y mantener un diálogo constante con el cliente (Beck, 2000).

Los valores fundamentales de XP incluyen la comunicación, la simplicidad, la retroalimentación, el coraje y el respeto. Altexsoft señala que estos valores colocan a las

personas en el centro del sistema, resaltando la importancia de habilidades sociales como la cooperación y la capacidad de respuesta, que son esenciales para trabajar en un entorno de cambio permanente (Altexsoft, 2021).

Una característica distintiva de XP es su énfasis en prácticas de ingeniería robustas. Monday.com destaca que XP propone prácticas como programación en pareja, desarrollo guiado por pruebas, integración continua, refactorización frecuente y pequeñas entregas, todo con el objetivo de reducir defectos y mejorar la calidad del código desde el inicio (O'Connor, 2025). Estas prácticas complementan la gestión del proyecto al asegurar una base técnica sólida.

XP también promueve una relación muy cercana con el cliente, frecuentemente representado mediante la figura del cliente en sitio u on site customer. Esta proximidad permite aclarar requerimientos, ajustar prioridades y recibir retroalimentación continua sobre las funcionalidades desarrolladas, lo que reduce el riesgo de construir soluciones que no respondan a las necesidades reales del negocio.

Investigaciones recientes sobre XP y sus reinterpretaciones muestran que las prácticas pueden adaptarse e incluso gamificarse para aumentar la motivación del equipo, manteniendo los principios originales de alta calidad técnica, colaboración intensa y ciclos de feedback cortos (Travassos Sarinho, 2025). Esto ilustra que XP no es estático, sino que puede evolucionar como marco de trabajo siempre que se respeten sus valores.

En conjunto, XP aporta un enfoque de desarrollo profundamente técnico que complementa otros marcos ágiles centrados en la gestión del flujo o la planificación iterativa. Para una organización que desarrolla productos tecnológicos, los principios de XP permiten reforzar la calidad del software y reducir la deuda técnica, lo que se vuelve crítico en escenarios donde la iteración rápida debe ir acompañada de estabilidad y confiabilidad de la solución.

Lean

Lean, aplicado al desarrollo de software y a la gestión de proyectos, se inspira en los principios del Lean manufacturing y se enfoca en eliminar desperdicios, optimizar el flujo de valor y fomentar la mejora continua. Codewave explica que el desarrollo de software Lean busca minimizar desperdicios y mejorar tiempos de entrega, entregando software de alta calidad con menos pasos innecesarios (Codewave, 2025).

Diversos autores resumen Lean software development en siete principios: eliminar desperdicios, amplificar el aprendizaje, decidir lo más tarde posible, entregar lo más rápido posible, empoderar al equipo, construir calidad desde el inicio y optimizar el todo.

Se destaca que estos principios orientan tanto la gestión del trabajo como las decisiones de diseño técnico (6sigma, 2024).

LeanyLabs subraya que eliminar desperdicios significa identificar actividades que no generan valor para el cliente, como tiempos de espera, retrabajo, funcionalidades innecesarias o trabajo parcialmente terminado, y reducirlas sistemáticamente. Amplificar el aprendizaje implica ciclos cortos de feedback donde el equipo aprende de cada entrega y ajusta sus decisiones con base en evidencia real (Obrizan, n.d.).

ProgramStrategyHQ señala que Lean software development busca el uso eficiente de los recursos, entregando productos que satisfacen al cliente mientras se minimizan desperdicios y se maximiza la eficiencia. Esto se logra mediante mejora continua, eliminación de pasos redundantes y foco en el valor real entregado al usuario final (Program Strategy HQ, 2023).

Agiletest destaca que en Lean la entrega rápida y la amplificación del aprendizaje están estrechamente vinculadas: se entregan incrementos pequeños de producto para aprender rápidamente cómo reaccionan los usuarios, considerar los resultados y ajustar la siguiente iteración. Esta lógica reduce el riesgo y favorece decisiones basadas en datos en lugar de suposiciones (Agile Test, 2025).

En síntesis, Lean aporta un marco de pensamiento que puede aplicarse más allá del software, a cualquier proceso organizacional. Para la gestión de proyectos, sus principios ayudan a identificar desperdicios en la cadena de valor, simplificar procesos, evitar sobrecarga en los equipos y fomentar una cultura de mejora continua. En el contexto de la monografía, Lean resulta especialmente relevante para analizar cómo la documentación necesaria, la comunicación centralizada y la capacitación pueden diseñarse de forma que agreguen valor real sin convertirse en burocracia innecesaria.

SAFe (Scaled Agile Framework)

El Scaled Agile Framework, o SAFe, es un marco para escalar prácticas ágiles a nivel de organización, proporcionando patrones de organización y flujo de trabajo para implementar metodologías ágiles en grandes empresas. Atlassian describe SAFe como un conjunto de patrones que incluye instrucciones estructuradas sobre funciones, responsabilidades, formas de planificar y gestionar el trabajo, así como valores compartidos (Atlassian, 2025c).

Scaled Agile indica que SAFe 6.0 busca apoyar la transformación de las organizaciones hacia empresas Lean, promoviendo la agilidad de negocio mediante un conjunto de principios Lean Agile y competencias organizacionales orientadas a la entrega de valor en

sistemas complejos. Estos principios incluyen pensar en términos de sistemas, aplicar pensamiento económico, sincronizar la entrega en torno a cadencias comunes y fomentar la descentralización de decisiones.

CIO explica que SAFe ofrece lineamientos para escalar prácticas ágiles manteniendo alineación, colaboración y mejores resultados de negocio. Lo hace mediante niveles organizacionales como Essential SAFe, Large Solution, Portfolio y Full SAFe, que permiten adaptar el marco a la complejidad y tamaño de cada empresa (CIO, 2023).

Agilemania detalla que las configuraciones de SAFe permiten abordar distintos contextos, desde equipos que construyen soluciones grandes hasta portafolios completos de productos. Full SAFe integra todas las competencias necesarias para la agilidad de negocio y suele utilizarse en grandes organizaciones con múltiples soluciones complejas (Agile Mania, 2020).

Además de sus configuraciones, SAFe se apoya en competencias como agilidad en equipos y trenes ágiles, entrega continua, agilidad de negocio y liderazgo Lean Agile. White papers recientes señalan que muchas empresas adoptan SAFe porque combina conceptos de Lean, Scrum, Kanban y gestión de portafolios en un marco coherente que aborda tanto la perspectiva técnica como la de negocio (Agile Velocity, n.d.).

En el contexto de la monografía, SAFe resulta especialmente pertinente como referencia para comprender cómo se podrían escalar prácticas ágiles en organizaciones con múltiples equipos y proyectos transversales, similares a las grandes corporaciones donde el autor ha trabajado. Aunque el proyecto Mente Sana Psicología opera a otra escala, los principios Lean Agile de SAFe ofrecen ideas para estructurar portafolios, coordinar áreas y mantener alineación entre estrategia y ejecución (SAFe Studio, 2025).

○ **Buenas prácticas de gestión de proyectos**

A partir de la experiencia profesional del autor en tres contextos organizacionales diferenciados, es posible identificar un conjunto de buenas prácticas de gestión de proyectos que se consolidan como elementos clave para la implementación efectiva de metodologías ágiles. La primera organización, una corporación multinacional altamente estructurada, ofrece un ejemplo de cómo la claridad en los roles, la existencia de procesos definidos y una cultura organizacional madura favorecen la adopción de marcos como ScrumBan. La segunda, una empresa emergente con baja madurez organizacional, evidencia las dificultades que surgen cuando estas condiciones no existen. Finalmente, el proyecto propio, Mente Sana Psicología, se presenta como el espacio donde el autor

integra y adapta conscientemente las buenas prácticas aprendidas, evitando la repetición de errores previos.

Una primera buena práctica identificada es la construcción de una cultura organizacional explícita, entendida como el conjunto de valores, normas, comportamientos e incentivos que orientan el trabajo cotidiano. En la experiencia del autor, la cultura fue un factor dado en la primera organización, mientras que en la empresa emergente y en Mente Sana Psicología tuvo que ser construida desde cero. Este proceso implicó reconocer que la cultura no se limita a documentos formales, sino que se manifiesta en la forma en que se definen responsabilidades, se distribuye la autoridad, se comunican las decisiones y se reconocen los logros. Sin una cultura que respalde la agilidad, las metodologías se reducen a rituales vacíos.

Otra buena práctica relevante es la definición clara de roles en la gestión de proyectos. En la corporación multinacional, la existencia de figuras como Product Owner, Project Manager, Scrum Master y equipos de desarrollo con responsabilidades bien delimitadas permitió sostener esquemas complejos como ScrumBan, incluso con múltiples Project Managers asignados a un mismo proyecto para asegurar el micromanagement necesario en determinados componentes. En contraste, en la empresa emergente la indefinición o ausencia de estos roles derivó en comunicación directa y desordenada desde los stakeholders hacia los equipos, sin filtros ni priorización, lo que generó confusión, pérdida de información y falta de seguimiento.

Asociada a la claridad de roles aparece la importancia de la documentación de procesos y productos. La experiencia del autor muestra que en contextos donde no se elaboran épicas, historias de usuario ni backlogs organizados, las metodologías ágiles pierden su capacidad de orientar el trabajo. La empresa emergente ilustra este problema al carecer de mecanismos formales para registrar requerimientos y realizar trazabilidad de las decisiones. En contraste, tanto en la corporación multinacional como en Mente Sana Psicología, la construcción de una base de conocimiento escrita, acompañada de sistemas de tickets y repositorios de información, se consolida como una buena práctica que sostiene el aprendizaje organizacional y evita que el conocimiento dependa exclusivamente de la memoria individual.

La comunicación centralizada constituye otra buena práctica fundamental. A lo largo de su trayectoria, el autor comprobó que el uso de múltiples canales no coordinados genera fragmentación de la información y malentendidos entre los miembros del equipo. Por ello, se adoptó el uso de herramientas específicas y espacios virtuales centralizados,

especialmente en Mente Sana Psicología, donde todos los empleados se encuentran integrados en una plataforma única para la interacción cotidiana. Este tipo de práctica permite mantener conversaciones organizadas por temas o proyectos, facilita la recuperación de información y favorece la transparencia en el seguimiento de tareas.

La integración de buenas prácticas de DevOps se identifica igualmente como un factor que aumenta la efectividad de la gestión de proyectos, especialmente en contextos tecnológicos. Según la experiencia del autor, la adopción de automatizaciones, pipelines de despliegue continuo y mecanismos de integración continua contribuye a reducir el tiempo de entrega, minimizar errores humanos y mantener una cadencia sostenible de releases. Estas prácticas conectan directamente con los principios ágiles al permitir que los equipos entreguen valor de manera incremental sin sacrificar la calidad técnica.

La capacitación continua aparece como una buena práctica transversal a los tres contextos. En organizaciones donde los equipos no cuentan con un nivel técnico homogéneo o donde el personal realiza actividades operativas con menor exposición a herramientas digitales, la introducción de metodologías ágiles requiere acompañamiento permanente. El autor destaca que en Mente Sana Psicología fue necesario impartir formaciones semanales e incluso diarias, con especial énfasis en aquellos grupos para los cuales el uso de nuevas herramientas y procesos resultaba más desafiante. Esta práctica de formación constante permite reducir la resistencia al cambio y construir comprensión compartida sobre el propósito de las metodologías.

Otra dimensión que se consolida como buena práctica es la gestión de expectativas de los stakeholders. La experiencia muestra que, cuando se propone la adopción de marcos ágiles, los responsables de negocio suelen esperar resultados inmediatos en términos de velocidad, reducción de costos o redistribución de personal. El autor aprendió que es necesario explicar que la implementación de estas metodologías implica una curva de aprendizaje y que los beneficios se observan de manera progresiva. Gestionar estas expectativas permite evitar presiones desmedidas sobre los equipos y crear un entorno más realista para la experimentación y la mejora continua.

La paciencia se convierte, en este sentido, en una virtud organizacional clave. Tanto en la empresa emergente como en Mente Sana Psicología, el autor identificó que la construcción de cultura, la adopción de prácticas ágiles y la consolidación de procesos no puede medirse en semanas, sino en ciclos iterativos prolongados. Introducir un sistema de gestión ágil y esperar resultados inmediatos conduce a frustración y a la percepción de

fracaso. Por el contrario, asumir la implementación como un proceso gradual permite ajustar las prácticas según las características del equipo y del entorno.

En términos de diseño de procesos, una buena práctica observada es la selección diferenciada de marcos metodológicos en función del tipo de trabajo. En la experiencia del autor, el uso de Scrum se reservó para desarrollos tecnológicos, donde los sprints, los objetivos de sprint y los incrementos funcionales resultaban especialmente adecuados. ScrumBan se utilizó para procesos que requerían doble iteración y ciclos intensivos de aprobación, como diseño de landings y piezas creativas. Kanban, por su parte, se aplicó en áreas como recursos humanos y procesos administrativos, donde el trabajo fluye de manera continua. Esta diversificación metodológica demuestra que no existe un único marco válido para toda la organización, sino un portafolio de prácticas que se adaptan a cada contexto.

La reducción consciente del tamaño del equipo también aparece como una lección relevante. En la empresa emergente se pasó de un equipo inicial de dieciséis personas a un núcleo de ocho, luego de iterar y evidenciar que un equipo más reducido permitía una gestión más eficiente y menos fricción en la coordinación. Esta experiencia sugiere que una buena práctica consiste en ajustar el tamaño de los equipos a la naturaleza del trabajo y al grado de madurez de los procesos, evitando inflar estructuras que luego se vuelven difíciles de gestionar.

La construcción de una base de conocimiento sistemática representa otra buena práctica crítica para la sostenibilidad de los proyectos. El autor enfatiza que los procesos, acuerdos y aprendizajes deben documentarse de forma estructurada, de modo que no se pierdan cuando cambian las personas o se incorporan nuevos miembros al equipo. En *Mente Sana Psicología*, esta base de conocimiento funciona como referencia obligatoria para los equipos y permite que la organización mantenga consistencia en la forma de operar, aún en medio de la expansión y el crecimiento del número de empleados.

Asimismo, resulta destacable la práctica de alinear la cultura organizacional con incentivos claros para los trabajadores. El autor menciona que los incentivos, entendidos no solo en términos monetarios sino también en reconocimiento, oportunidades de crecimiento y condiciones de trabajo, tienen un impacto directo en la efectividad de las metodologías. Cuando las personas perciben que el esfuerzo colectivo y la adaptación a nuevos procesos se valoran de manera real, aumenta el compromiso y se facilitan los cambios culturales necesarios para consolidar la agilidad como forma habitual de trabajo.

En la primera organización, el autor experimentó un entorno donde la mayoría de estos elementos ya estaban consolidados: roles claros, cultura madura, procesos definidos y soporte tecnológico robusto. Allí aprendió que realizar gestión de proyectos resulta más sencillo cuando se ingresa a un sistema ya estructurado. Sin embargo, el tránsito a la empresa emergente evidenció que el verdadero reto profesional radica en construir esa estructura desde cero, con equipos heterogéneos y recursos limitados. Esta transición permitió al autor comprender que las buenas prácticas no son solo técnicas, sino profundamente organizacionales y humanas.

En *Mente Sana Psicología*, todas estas lecciones convergen en un modelo de gestión propio, donde la cultura organizacional se diseña conscientemente, las metodologías se seleccionan de manera estratégica y las herramientas tecnológicas se ponen al servicio de la coordinación y la transparencia. El resultado es un entorno en el que las buenas prácticas identificadas previamente se convierten en elementos fundacionales de la empresa, y no en añadidos tardíos. De este modo, la experiencia del autor en las tres etapas demuestra que las buenas prácticas de gestión de proyectos y de cultura ágil pueden transferirse entre contextos, siempre que se adapten a las particularidades de cada organización y se acompañen de procesos de formación, comunicación y liderazgo coherentes.

Este análisis, en conjunto, prepara el terreno para el desarrollo narrativo posterior, en el cual cada etapa profesional será examinada en detalle. A partir de las buenas prácticas identificadas, se podrá profundizar en cómo la primera organización sirvió como escuela de metodologías, cómo la segunda visibilizó las consecuencias de la ausencia de estructura y cómo *Mente Sana Psicología* encarna la síntesis y aplicación reflexiva de todos estos aprendizajes.

- **Referentes teóricos y normativos (PMBOK, SCRUM, Kanban, Lean, etc.)**

PMBOK

El PMBOK es el estándar global más difundido en gestión de proyectos y ha sido desarrollado por el Project Management Institute como una guía de buenas prácticas aplicable a diferentes industrias y contextos. La séptima edición del PMBOK redefine la forma de entender la disciplina, pasando de un enfoque centrado en procesos a un

enfoque basado en principios, dominios de desempeño y un sistema de entrega de valor para la organización.

El PMBOK séptima edición describe la gestión de proyectos como un componente dentro de un sistema de entrega de valor, en el que portafolios, programas, proyectos y operaciones se coordinan para generar resultados, beneficios y valor para los grupos de interés. Este enfoque sitúa al proyecto ya no como una unidad aislada, sino como un elemento articulado con la estrategia y los objetivos de negocio de la organización (Guimaraes Pazin, 2021).

En esta perspectiva, el sistema de entrega de valor implica un flujo de información desde los niveles estratégicos hacia los niveles operativos, así como retroalimentación desde los proyectos hacia la alta dirección. La gestión de proyectos se concibe como una práctica al servicio de la realización de valor, en la que el éxito no se mide únicamente por el cumplimiento de alcance, tiempo y costo, sino por el impacto efectivo en los resultados del negocio (Online PM Courses, 2022).

El estándar introduce doce principios de gestión de proyectos que orientan la toma de decisiones y el comportamiento de los equipos, tales como ser un administrador diligente y respetuoso, crear un entorno colaborativo, enfocarse en el valor, adaptar el enfoque al contexto y optimizar las respuestas al riesgo. Estos principios funcionan como guías de actuación que permiten al gestor moverse con flexibilidad entre diferentes enfoques de desarrollo sin perder la coherencia con los objetivos del proyecto (Project Risk Coach, 2025).

Complementariamente, el PMBOK define ocho dominios de desempeño que cubren áreas críticas de la práctica, como interesados, equipo, ciclo de vida y desarrollo, planificación, trabajo del proyecto, incertidumbre, medición y desempeño, y entrega de valor. Estos dominios no son fases secuenciales, sino ámbitos que deben gestionarse de manera integrada a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, lo que se ajusta bien a entornos complejos y dinámicos como los descritos en la experiencia del autor.

Un aspecto normativo clave del PMBOK séptima edición es que reconoce explícitamente la coexistencia de enfoques predictivos, ágiles e híbridos. Esto significa que ya no prescribe un único modelo de procesos, sino que establece un marco conceptual que puede aplicarse en proyectos desarrollados con cascada tradicional, Scrum, Kanban o combinaciones de ellos. Esta apertura metodológica es especialmente relevante para organizaciones que, como las del recorrido del autor, combinan estructuras consolidadas con prácticas ágiles emergentes.

El énfasis en la adaptación al contexto también es central en esta edición. El PMBOK plantea que el equipo de proyecto debe ajustar su enfoque a las características específicas del entorno, del producto y de la organización, práctica conocida como tailoring. En la experiencia del autor, esta idea se refleja en la decisión de utilizar Scrum para desarrollo de software, ScrumBan para diseño creativo y Kanban para procesos administrativos, lo que constituye un ejemplo práctico de adaptación metodológica guiada por principios (Meller, 2025).

Desde la perspectiva de la gestión del riesgo, el PMBOK sugiere que el gestor debe evaluar de manera continua la exposición tanto a amenazas como a oportunidades, buscando maximizar impactos positivos y reducir impactos negativos sobre los resultados. Esta visión continua y no solo puntual del riesgo es coherente con entornos ágiles donde el cambio es constante y donde las decisiones deben revisarse a la luz de nueva información.

Además, el PMBOK se complementa con el Agile Practice Guide, que proporciona lineamientos específicos para aplicar principios ágiles en distintos tipos de proyectos, así como orientaciones para enfoques híbridos donde se mezclan componentes predictivos y adaptativos. Este conjunto de documentos ofrece una base normativa robusta para organizaciones que desean institucionalizar buenas prácticas sin abandonar la flexibilidad necesaria para operar en contextos cambiantes.

En el contexto de la monografía, el PMBOK funciona como referente normativo macro que permite enmarcar teóricamente las decisiones de gestión observadas en las tres experiencias del autor. La transición desde una organización altamente alineada con estándares formales hacia una empresa emergente poco estructurada y finalmente hacia un emprendimiento propio puede analizarse a la luz de estos principios, evidenciando en qué medida se cumplieron o se incumplieron las recomendaciones del estándar y cómo ello impactó la efectividad de los proyectos.

Scrum como referente normativo

Scrum se define normativamente en la Scrum Guide, documento que contiene la descripción oficial del marco y que es mantenido por sus creadores, Ken Schwaber y Jeff Sutherland. La guía establece que Scrum es un marco ligero diseñado para ayudar a personas, equipos y organizaciones a generar valor mediante soluciones adaptativas frente a problemas complejos, sin prescribir procesos detallados más allá de unos pocos elementos esenciales.

La Scrum Guide 2020 indica que Scrum se fundamenta en la teoría del control empírico de procesos, o empiricismo, basada en la transparencia, la inspección y la adaptación. La transparencia exige que los aspectos significativos del proceso sean visibles para quienes responsables del resultado. La inspección implica examinar frecuentemente los artefactos y el progreso hacia objetivos acordados. La adaptación supone ajustar cuanto antes el enfoque o el trabajo cuando se detectan desviaciones significativas.

Normativamente, Scrum define un equipo de Scrum compuesto por un único equipo con tres grandes responsabilidades: Product Owner, Scrum Master y Developers. El Product Owner es responsable de maximizar el valor del producto gestionando el Product Backlog. El Scrum Master es responsable de facilitar la comprensión y la aplicación de Scrum, actuando como líder servidor. Los Developers se encargan de crear en cada sprint un incremento útil y valioso del producto.

El marco incluye una serie de eventos obligatorios que estructuran el trabajo en ciclos llamados sprints. Cada sprint comienza con una planificación en la que se define un objetivo de sprint y se seleccionan elementos del backlog. Durante el sprint, el equipo realiza Daily Scrum para inspeccionar el progreso y ajustar el plan diario. Al final, la Revisión del Sprint permite inspeccionar el incremento con los interesados y la Retrospectiva del Sprint ofrece un espacio formal para mejorar procesos y relaciones. Estos eventos están normativamente definidos como oportunidades de inspección y adaptación.

Scrum también establece tres artefactos principales: Product Backlog, Sprint Backlog e Incremento. Cada artefacto incorpora un compromiso asociado: el Objetivo de Producto ligado al Product Backlog, el Objetivo del Sprint ligado al Sprint Backlog y la Definición de Terminado asociada al Incremento. Estos compromisos normativos buscan reforzar la transparencia y el enfoque en objetivos claros, lo que facilita la inspección y la adaptación en entornos complejos.

La versión 2020 de la Scrum Guide introdujo ajustes relevantes, como la reducción de prescripciones, el énfasis en un solo equipo de Scrum centrado en un objetivo compartido y la formalización del Objetivo de Producto como referencia de largo plazo para el trabajo del equipo. Estos cambios normativos están orientados a hacer el marco más aplicable más allá del desarrollo de software, ampliando su uso a diversos tipos de productos y servicios.

La guía insiste en que todos los elementos de Scrum son esenciales; modificar o eliminar partes fundamentales del marco oculta problemas y limita sus beneficios. En la

experiencia del autor, esta advertencia se relaciona con intentos de implementar solo ceremonias aisladas en empresas emergentes sin adoptar la estructura completa de roles, artefactos y eventos, lo que llevó a una comprensión parcial y a resultados poco consistentes con el espíritu de Scrum.

Scrum, como referente normativo, no define procesos técnicos específicos, pero sí crea un contexto de responsabilidad compartida, inspección frecuente y adaptación continua. Esto lo convierte en un marco idóneo para equipos que trabajan en productos complejos, pero exige una cultura organizativa que tolere la transparencia, la experimentación y el aprendizaje continuo, condiciones que estaban presentes en mayor medida en la primera organización de la trayectoria del autor y que se construyen progresivamente en Mente Sana Psicología.

Asimismo, el propio ecosistema Scrum ofrece extensiones normativas que se relacionan con otros marcos como Kanban, por ejemplo a través de la Kanban Guide for Scrum Teams, que propone prácticas para complementar Scrum con técnicas de gestión del flujo, como la visualización de trabajo y la limitación del trabajo en curso

En esta monografía, Scrum se asume como uno de los referentes normativos principales para la gestión de proyectos en contextos tecnológicos, especialmente en actividades de desarrollo de software y diseño de productos digitales. La comparación entre organizaciones que aplican Scrum de forma completa y organizaciones que aplican solo fragmentos del marco permite analizar con mayor precisión las condiciones necesarias para una adopción efectiva y coherente con la guía oficial.

Kanban como referente teórico y normativo

Kanban se presenta, según la Guía Oficial del Método Kanban, como un método para gestionar servicios profesionales mediante la visualización del trabajo y su flujo, con el fin de mejorar estos servicios desde la perspectiva del cliente. A diferencia de un marco de procesos rígido, Kanban se define como un método de gestión que se aplica sobre procesos existentes para ayudar a gestionarlos y optimizarlos, sin reemplazarlos.

La versión en español de la Guía Oficial del Método Kanban destaca que el método consiste en mostrar el trabajo y su flujo, visualizar los riesgos, construir un modelo visual que refleje la forma real de trabajar y mantener políticas acordadas y visibles. De esta manera, el tablero Kanban se convierte en una representación normativa del sistema de trabajo, en el que cada columna y cada tarjeta tienen un significado explícito y compartido por el equipo.

Normativamente, Kanban no prescribe roles nuevos ni ciclos temporales definidos, sino un conjunto de prácticas fundamentales: visualizar el flujo de trabajo, limitar el trabajo en curso, gestionar el flujo, hacer políticas explícitas, implementar bucles de retroalimentación y mejorar de manera colaborativa y evolutiva. Estas prácticas se conciben como guías generales que pueden adaptarse a distintos contextos, desde equipos de desarrollo hasta áreas de soporte o recursos humanos.

El Open Guide to Kanban de 2025 refuerza esta perspectiva al definir Kanban como una estrategia para optimizar el flujo de valor a través de un sistema, utilizando tres grandes prácticas: definir el flujo de trabajo, gestionar los elementos que lo recorren y mejorar el flujo como tal. Se enfatiza que el objetivo de Kanban no es solo visualizar el trabajo, sino gestionar de forma consciente el movimiento de los ítems para maximizar el valor entregado y reducir tiempos de ciclo.

Uno de los fundamentos normativos más importantes de Kanban es la limitación del trabajo en progreso. Esta práctica busca evitar que los equipos asuman demasiadas tareas en paralelo, lo que genera cambios de contexto, esperas y desperdicio. En su lugar, se recomienda establecer límites explícitos para cada columna del tablero, de modo que solo pueda avanzar nueva tarea cuando otra ha sido completada. Esto favorece la finalización del trabajo y mejora la predictibilidad del sistema.

Kanban también se basa en políticas explícitas que describen cómo se selecciona el trabajo, cómo se asignan las tareas, qué criterios se utilizan para pasar un elemento de una etapa a otra y cómo se gestionan bloqueos o prioridades. Estas políticas deben ser visibles para todo el equipo, lo que refuerza la transparencia y reduce la ambigüedad en la toma de decisiones diarias.

Como referente normativo, Kanban se concibe como un enfoque de cambio evolutivo más que revolucionario. La guía oficial subraya que el método invita a empezar con lo que se hace ahora, respetar roles, responsabilidades y cargos actuales, y fomentar el cambio incremental y evolutivo. Esto lo convierte en una herramienta especialmente adecuada para organizaciones que no pueden adoptar de inmediato un cambio estructural profundo, pero que necesitan mejorar sus procesos de forma progresiva.

En la práctica, Kanban ha demostrado ser especialmente útil en entornos donde el trabajo es continuo y variado, como soporte, operaciones, atención al cliente o procesos administrativos. La literatura reciente sobre su aplicación en contextos de desarrollo y operaciones refuerza que Kanban proporciona visibilidad, ayuda a priorizar tareas y favorece un uso más eficiente de la capacidad del equipo.

La integración entre Kanban y Scrum también se ha formalizado a través de guías específicas, que orientan a equipos Scrum sobre cómo utilizar prácticas de Kanban para mejorar la gestión del flujo dentro de sprints, sin abandonar la estructura normativa de Scrum. Esta combinación es consistente con la experiencia del autor, que utiliza Kanban para procesos de recursos humanos y administrativos, y combina elementos Kanban con Scrum en otros tipos de trabajo (Scrum.org, 2025a).

En la monografía, Kanban se asume como un referente normativo clave para comprender cómo la visualización del trabajo, la limitación del trabajo en progreso y la centralización de la comunicación contribuyen a la eficiencia y a la reducción de errores en procesos transversales. Su enfoque incremental y orientado al flujo se relaciona estrechamente con las decisiones de gestión adoptadas en Mente Sana Psicología, donde los equipos no solo desarrollan productos, sino que también coordinan tareas administrativas y de gestión de personas.

Lean como referente teórico y normativo

Lean, aplicado al desarrollo de software y a la gestión de proyectos, se fundamenta en la eliminación de desperdicios y en la maximización del valor entregado al cliente. En el contexto del desarrollo de software, se entiende como un conjunto de principios que transforman la forma en que los equipos construyen y entregan productos, priorizando actividades que agregan valor y reduciendo aquellas que no contribuyen al resultado final. La literatura reciente sobre Lean software development destaca siete principios fundamentales: eliminar desperdicios, construir calidad desde el inicio, crear conocimiento compartido, posponer decisiones de compromiso, entregar rápido, respetar a las personas y optimizar el sistema completo. Estos principios orientan tanto las decisiones técnicas como las organizacionales, y se aplican a lo largo de todo el ciclo de vida del desarrollo.

Artículos actuales subrayan que Lean software development transforma la manera en la que los equipos organizan su trabajo alrededor de flujos de valor, desde la idea hasta la entrega. Se insiste en trabajar en lotes pequeños, liberar funcionalidades de manera incremental y utilizar la retroalimentación temprana para ajustar el rumbo, reduciendo así el riesgo asociado a grandes entregas monolíticas.

N iX señala que Lean software development se centra en eliminar desperdicios como defectos, retrabajos y acumulación de deuda técnica, al tiempo que promueve culturas de aprendizaje continuo y adaptación. En este enfoque, los equipos utilizan datos y métricas para identificar cuellos de botella, mejorar procesos y sostener la eficiencia en entornos de cambio rápido (N-iX, 2025).

Otros autores vinculan Lean con Lean Six Sigma, destacando que mientras Lean se enfoca en reducir desperdicios y mejorar el flujo, Six Sigma se concentra en disminuir la variabilidad y los defectos mediante el uso de datos y técnicas estadísticas. En combinación, Lean Six Sigma proporciona un marco para optimizar procesos, reducir errores y mejorar la calidad de los productos de manera sostenible.

En el campo del desarrollo de software, la adopción de principios Lean se relaciona con mejoras en la velocidad de entrega, reducción de costos y aumento de la calidad percibida por el cliente. Se recomienda utilizar Lean en contextos donde se busca reducir tiempos de mercado, validar ideas con recursos limitados o construir productos mínimos viables, de modo que las decisiones se ajusten a la realidad del usuario y no a suposiciones (The Ninja Studio, 2025).

Estudios recientes en contextos industriales y de servicios muestran que los principios Lean pueden aplicarse a procesos diversos, no solo al desarrollo de software. La reducción de desperdicios, la mejora continua y el enfoque en el valor también se trasladan a procesos administrativos, de producción y de atención al cliente, reforzando la idea de Lean como una filosofía de gestión más que como un conjunto de herramientas aisladas (Proaction International, 2024).

No obstante, algunas investigaciones advierten que la implementación de Lean Six Sigma en entornos de desarrollo de software presenta desafíos, especialmente por la necesidad de equilibrar la estandarización con la flexibilidad requerida por los equipos ágiles. Se señala que una aplicación rígida de estos principios puede entrar en conflicto con la naturaleza adaptativa del trabajo creativo, lo que exige interpretaciones contextualizadas de las prácticas Lean (Kaival, 2024).

En este sentido, las recomendaciones contemporáneas proponen utilizar Lean como complemento de enfoques ágiles, permitiendo que sus principios orienten la optimización del flujo de trabajo, la eliminación de desperdicios y la reducción de deuda técnica, sin forzar esquemas de control excesivamente rígidos. Esta visión armoniza con la experiencia del autor, quien integra prácticas Lean en la gestión de procesos y en la definición de estructuras organizativas más eficientes.

Para la monografía, Lean constituye un referente teórico y normativo que ayuda a explicar por qué ciertas decisiones, como la centralización de la comunicación, la definición clara de procesos y la documentación orientada al valor, resultan esenciales para sostener el crecimiento de Mente Sana Psicología. Al mismo tiempo, el contraste con la empresa emergente donde no existían procesos optimizados ni cultura de mejora continua refuerza

la importancia de adoptar principios Lean desde etapas tempranas del desarrollo organizacional (6sigma, 2024b).

Marco conceptual

○ Conceptos de gestión de proyectos

La gestión de proyectos se ha consolidado como una disciplina clave para transformar ideas en productos, servicios o resultados concretos dentro de un marco de tiempo, costo y alcance definidos. Diversos organismos la describen como la aplicación coordinada de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto con el fin de cumplir con sus requisitos y generar valor para las partes interesadas. Por ejemplo, se señala que la gestión de proyectos implica planificar y coordinar actividades y recursos desde el inicio hasta el cierre para lograr los resultados deseados de manera eficiente (Monday, 2025).

En la literatura reciente, la gestión de proyectos se concibe no solo como una secuencia de fases técnicas, sino como una práctica basada en principios, dominios de desempeño y creación de valor. La guía PMBOK en su séptima edición se presenta como un compendio de buenas prácticas que reúne conocimientos, procesos, técnicas y destrezas para dirigir proyectos, haciendo énfasis en la entrega de valor y en la adaptación a diferentes enfoques de trabajo (Ealde, 2023). Esta visión resalta que los proyectos se desarrollan en contextos cambiantes y que la gestión efectiva exige flexibilidad, juicio profesional y una comprensión integral del entorno organizacional.

Otros autores definen la gestión de proyectos como la disciplina que emplea principios, procedimientos y políticas establecidos para guiar un proyecto desde su concepción hasta su cierre, asegurando el cumplimiento de criterios de calidad, plazos y presupuesto (TechTarget, 2023). Esta perspectiva pone énfasis en la necesidad de integrar aspectos metodológicos con la gobernanza organizacional, de forma que los proyectos no se gestionen de manera aislada, sino en coherencia con la estrategia institucional y las expectativas de los stakeholders.

En el ámbito normativo, la norma **ISO 21502:2020** proporciona lineamientos sobre conceptos y prácticas de gestión de proyectos aplicables a cualquier tipo de organización y proyecto. Esta norma describe la gestión de proyectos como un conjunto de directrices

para planificar, delegar, supervisar y controlar el trabajo con miras a lograr la entrega exitosa del proyecto, independientemente del enfoque de entrega utilizado, ya sea predictivo, ágil o híbrido (International Standard, 2020). La inclusión de diferentes enfoques evidencia que la disciplina ha evolucionado para dar cabida a contextos más dinámicos y complejos.

En consecuencia, la gestión de proyectos no se limita a administrar cronogramas o presupuestos, sino que integra dimensiones estratégicas, humanas y culturales. Estudios recientes subrayan que la cultura organizacional influye de manera directa en la forma en que se aplican las prácticas de gestión y en los resultados alcanzados. Por ejemplo, se ha demostrado que la cultura impacta el día a día de los proyectos y condiciona las prácticas de los gestores, afectando de manera significativa el éxito final de las iniciativas (Eskola, 2025).

De igual modo, la gestión de proyectos se vincula cada vez más con la gestión de portafolios y programas, de manera que los proyectos individuales se articulan con objetivos estratégicos de mayor alcance. Investigaciones recientes sobre gestión de portafolios de proyectos muestran que la cultura organizacional puede potenciar o limitar la efectividad de las prácticas de portafolio, afectando la selección, priorización y coordinación de proyectos (Newton Kakumanu, 2025). En este sentido, la gestión de proyectos se entiende como un componente dentro de un sistema más amplio de gobernanza organizacional.

Otro concepto clave asociado a la gestión de proyectos es el de mejora continua. La literatura reciente señala que aún existe un vacío en la integración sistemática de la filosofía de mejora continua dentro de la gestión de proyectos, a pesar de su relevancia para la calidad y la eficiencia de los resultados (Dağgöl & Özsoy, 2024). Complementariamente, investigaciones sobre la aplicación de metodologías Lean y ciclos PDCA en contextos organizacionales muestran que la mejora continua puede estructurarse como un marco de gestión de proyectos orientado a la optimización de procesos y a la reducción de desperdicios (Naughton et al., 2024).

La gestión de proyectos también depende en gran medida de la comunicación interna. Un estudio longitudinal reciente señala que la comunicación intraorganizacional en proyectos está en constante evolución y se ve afectada por factores internos y externos, incluyendo cambios en las modalidades de trabajo y el uso intensivo de herramientas digitales (Żółkiewicz & Matejun, 2024). Desde esta perspectiva, la gestión de proyectos exige

diseñar canales de comunicación claros, centralizados y trazables, que permitan coordinar equipos distribuidos y mantener la alineación con los objetivos del proyecto.

Los enfoques contemporáneos de gestión de proyectos integran tanto métodos predictivos como enfoques ágiles e híbridos. Organismos especializados explican que la gestión de proyectos ágil constituye un enfoque iterativo que prioriza entregas frecuentes, feedback continuo y adaptación al cambio, en contraste con los modelos tradicionales centrados en la planificación exhaustiva inicial (Davis, 2025). Este pluralismo metodológico implica que la gestión de proyectos se entiende hoy como un campo flexible que combina diferentes marcos según el contexto, el tipo de proyecto y la madurez organizacional.

Reportes recientes también destacan la importancia de las denominadas “power skills” en la gestión de proyectos, entendidas como habilidades de comunicación, liderazgo, negociación y colaboración que permiten al gestor conectar a las personas con la visión del proyecto y facilitar el cambio organizacional. El informe Pulse of the Profession 2023 subraya que estas habilidades son esenciales para guiar equipos en entornos complejos y redefinir la manera en que las organizaciones obtienen valor de sus proyectos (PMI, 2023).

En síntesis, los conceptos contemporáneos de gestión de proyectos abarcan tanto la aplicación de procesos y técnicas formales como la articulación de factores culturales, comunicacionales y humanos. La disciplina se apoya en marcos de referencia como PMBOK 7 e ISO 21502 para definir principios y buenas prácticas, pero su verdadero impacto depende de cómo cada organización contextualiza dichas guías y las adapta a su realidad. Para el autor de esta monografía, este marco teórico sirve de base para analizar críticamente las experiencias en distintos entornos organizacionales y comprender por qué la implementación de metodologías ágiles resulta exitosa en algunos contextos y problemática en otros.

Proyectos transversales en Grandes superficies.

Los proyectos transversales en grandes superficies pueden entenderse como iniciativas estratégicas que atraviesan varias áreas funcionales de la organización, con el propósito de resolver problemas complejos o capturar oportunidades que no pueden abordarse desde un solo departamento. En el contexto de grandes superficies de retail y organizaciones de gran escala, este tipo de proyectos suele involucrar simultáneamente

logística, operaciones en punto de venta, mercadeo, tecnología, talento humano y finanzas, lo que exige una coordinación sistemática y un marco metodológico claro.

La literatura reciente sobre diseño organizacional destaca que las estructuras jerárquicas tradicionales tienen dificultades para responder a entornos de alta incertidumbre y cambio acelerado, por lo que las empresas se ven obligadas a adoptar modelos más ágiles, apoyados en equipos y proyectos transversales que cruzan funciones y unidades de negocio (The Josh Bersin Company, 2022). En estas estructuras, los proyectos transversales no son excepciones sino mecanismos habituales para implementar cambios de negocio, transformaciones digitales o nuevas propuestas de valor.

En el caso específico de las grandes superficies, el entorno competitivo está marcado por la omnicanalidad, la presión sobre los márgenes y la necesidad de integrar experiencias físicas y digitales. Documentos recientes sobre la evolución del retail señalan que los hipermercados y big-box stores están siendo reconfigurados y que la tecnología está transformando los formatos tradicionales de venta y relación con el cliente (Acosta Europe, 2025). Bajo estas condiciones, los proyectos transversales se convierten en el vehículo para coordinar cambios simultáneos en surtido, procesos operativos, sistemas de información y estrategias comerciales.

Conceptualmente, un proyecto transversal en grandes superficies se caracteriza por su alcance interdepartamental y por la necesidad de alinear intereses que, en el día a día, pueden estar parcialmente en tensión. Por ejemplo, la decisión de rediseñar un proceso de reposición en tienda no afecta solo a logística, sino también a operaciones, tecnología, compras y experiencia del cliente. La literatura sobre colaboración lateral en grandes organizaciones describe estos esfuerzos como arreglos de colaboración que incluyen proyectos transversales, task forces globales y equipos de cuentas clave, creados para resolver problemas que no encajan bien en la lógica funcional clásica (Schotter et al., 2025).

Uno de los rasgos distintivos de estos proyectos en grandes superficies es su fuerte dependencia de equipos multidisciplinarios. Estudios recientes sobre colaboración transversal en proyectos de comercio electrónico señalan que la integración de desarrollo, operaciones y áreas de negocio en un mismo proyecto permite reducir tiempos de entrega, mejorar la calidad y responder con mayor rapidez a cambios del entorno (Dilip Prakash Valanarasu & Dr Shantanu Bindewari, 2025). Aunque el contexto digital es particular, la lógica es comparable en grandes superficies físicas que operan con múltiples tiendas, centros de distribución y canales.

Desde el punto de vista operativo, los proyectos transversales en grandes superficies suelen estar asociados a iniciativas de transformación, tales como la implementación de nuevas plataformas tecnológicas, el rediseño de procesos de abastecimiento, la integración de canales online y offline o la introducción de modelos avanzados de analítica comercial. Casos de estudio sobre transformación ágil en empresas de retail muestran que la creación de equipos transversales de crecimiento o growth teams ha sido un mecanismo recurrente para explorar nuevas áreas de negocio y acelerar la experimentación (Agile Lab, 2025).

En estos entornos, la dimensión transversal no se limita a la composición del equipo, sino también a la gobernanza del proyecto. La experiencia reportada en organizaciones que adoptan marcos ágiles a gran escala indica que la coordinación entre múltiples unidades puede verse afectada por estructuras muy jerárquicas o por culturas fuertemente siloizadas, lo que genera duplicidad de esfuerzos, falta de visibilidad y dificultades para compartir aprendizajes entre equipos (Lampela, 2022). Por ello, los proyectos transversales requieren mecanismos explícitos de alineación, comunicación y toma de decisiones.

En el contexto de grandes superficies, los proyectos transversales suelen estar impulsados por necesidades muy específicas del negocio: reducir tiempos de reposición, mejorar la experiencia en tienda, implementar nuevas soluciones de pago, incrementar la rotación de categorías estratégicas o integrar campañas comerciales entre canales. Informes recientes sobre el futuro del retail subrayan que las organizaciones líderes están construyendo equipos de demanda altamente ágiles, con capacidades transversales, diseñados para reaccionar con rapidez a oportunidades de crecimiento basadas en datos de cliente en tiempo real.

Desde la perspectiva de la gestión de proyectos, la transversalidad implica articular objetivos comunes que sean comprensibles para todas las áreas implicadas. Estudios sobre adopción de prácticas ágiles en organizaciones no intensivas en software señalan que, a medida que aumenta la escala, el reto no es solo técnico, sino también cultural, ya que las áreas deben negociar prioridades, redefinir roles y aceptar nuevas dinámicas de colaboración. En grandes superficies, esto se traduce en la necesidad de construir narrativas compartidas sobre el propósito de cada proyecto transversal.

Los proyectos transversales en grandes superficies también se relacionan con la búsqueda de una mayor agilidad organizacional. Investigaciones recientes sobre transformaciones ágiles a nivel empresarial muestran que las organizaciones que logran

articular equipos transversales con altos niveles de autonomía, claridad de propósito y ciclos cortos de aprendizaje presentan mejores resultados en términos de adaptación al cambio, satisfacción del cliente e innovación. En este escenario, el proyecto transversal deja de verse como un esfuerzo puntual y se convierte en una pieza central del modelo operativo.

En la práctica, los proyectos transversales en grandes superficies suelen nacer de problemas muy concretos, detectados en la operación diaria o en el análisis de indicadores. Desde la experiencia profesional documentada en esta monografía, estos proyectos han permitido identificar cuellos de botella que no se hacen visibles desde una sola área, como desalineaciones entre sistemas de información, procesos de tienda y políticas comerciales. Esta mirada transversal facilita priorizar iniciativas que generen impacto para toda la organización y no solo para un departamento específico.

Es importante resaltar que, en este tipo de contextos, la transversalidad conlleva una gestión cuidadosa del cambio. Casos de transformación ágil en empresas de retail señalan que la creación de equipos transversales puede generar resistencia en estructuras tradicionales, por la percepción de pérdida de control o de redistribución de poder entre áreas. Gestionar estas tensiones forma parte del diseño conceptual de los proyectos transversales y condiciona su viabilidad.

Otro aspecto conceptual clave es la relación entre proyectos transversales y alineación estratégica. La literatura sobre colaboración lateral en multinacionales destaca que estos proyectos solo aportan valor sostenible cuando están claramente conectados con prioridades estratégicas y no se convierten en iniciativas aisladas o puramente experimentales. En grandes superficies, esto implica asegurar que los proyectos transversales estén vinculados con objetivos de crecimiento, eficiencia operativa, experiencia del cliente o posicionamiento competitivo.

Desde un enfoque más técnico, los proyectos transversales en grandes superficies pueden verse como plataformas de integración de procesos y datos. En entornos donde conviven múltiples sistemas, proveedores y canales de venta, los proyectos transversales permiten estandarizar prácticas, redefinir flujos de información y habilitar capacidades analíticas que no serían posibles si cada área operara de forma independiente. La investigación reciente sobre colaboración transversal en proyectos de comercio electrónico subraya que esta integración es clave para mejorar la calidad de los datos, acelerar la toma de decisiones y elevar el nivel de innovación.

Al mismo tiempo, estos proyectos enfrentan riesgos específicos. La complejidad organizacional de las grandes superficies puede llevar a que los proyectos transversales se diluyan en comités extensos, con agendas sobrecargadas y avances lentos. La evidencia empírica en organizaciones que intentan escalar prácticas ágiles muestra que el exceso de jerarquía y la falta de claridad en la toma de decisiones afectan de manera particular a los proyectos que requieren colaboración entre múltiples unidades. Conceptualmente, esto obliga a diseñar estructuras de gobernanza ligeras, con roles bien definidos y mecanismos de escalamiento claros.

En el contexto actual del retail, donde la volatilidad de la demanda y las expectativas del cliente cambian con rapidez, los proyectos transversales en grandes superficies se consolidan como una herramienta para experimentar, aprender y ajustar el modelo de negocio de forma iterativa. Informes recientes señalan que los minoristas que combinan capacidades analíticas, equipos transversales y prácticas ágiles están en mejores condiciones para ajustar surtidos, precios y experiencias de compra en función de datos en tiempo real. Esta lógica refuerza el carácter dinámico y adaptativo de los proyectos transversales.

Finalmente, en esta monografía los proyectos transversales en grandes superficies se conceptualizan como espacios en los que confluyen metodologías ágiles, prácticas de gestión de proyectos y aprendizajes derivados de la experiencia directa en organizaciones complejas. Más que iniciativas aisladas, se entienden como instrumentos de articulación organizacional que posibilitan la implementación de cambios estratégicos de manera coordinada, reducen la distancia entre la estrategia y la operación y favorecen la construcción de una cultura de colaboración y mejora continua. Esta comprensión conceptual será clave para analizar, en los capítulos posteriores, cómo las metodologías ágiles se aplican y adaptan en la práctica a este tipo de proyectos.

Metodologías ágiles en contextos empresariales.

Las metodologías ágiles en contextos empresariales se entienden hoy como un enfoque integral de gestión que busca articular estrategia, proyectos y operación a través de ciclos cortos de entrega de valor, aprendizaje continuo y alta capacidad de adaptación. La literatura reciente describe a las organizaciones ágiles como aquellas que responden de forma rápida y eficaz a los cambios del entorno, apoyándose en equipos multidisciplinares, toma de decisiones distribuida y una fuerte orientación al cliente.

En este sentido, las metodologías ágiles trascienden su origen en el desarrollo de software y se posicionan como un modelo de trabajo aplicable a proyectos de negocio complejos, programas de transformación organizacional y operaciones en tiempo real. De acuerdo con (AgileXL, 2022), la adopción de enfoques ágiles se ha extendido a áreas no TI, duplicando su presencia en unidades de negocio, marketing, finanzas y operaciones, lo que muestra que la agilidad se está consolidando como una forma general de organizar el trabajo en la empresa moderna.

Los estudios sobre gestión de proyectos complejos señalan que el enfoque ágil pone el énfasis en la adaptabilidad, la satisfacción del cliente y la colaboración entre equipos, en lugar de priorizar únicamente el cumplimiento rígido de un plan inicial. La gestión ágil se ha consolidado como una metodología clave para gestionar proyectos empresariales de alta incertidumbre, al permitir ajustar el alcance, las prioridades y las soluciones a medida que evoluciona la comprensión del problema y del contexto.

Desde una perspectiva de desempeño organizacional, la evidencia empírica reciente muestra que las prácticas de gestión ágil de proyectos se asocian con mejoras en eficiencia, cumplimiento de plazos y satisfacción del cliente interno y externo. Una investigación realizada en 2025 concluye que la aplicación sistemática de Agile Project Management influye de forma significativa en el rendimiento de las organizaciones, en tanto fortalece la comunicación, reduce retrabajos y facilita la alineación con los objetivos estratégicos (Nyaboke Ong et al., 2025).

Las estadísticas globales sobre adopción de metodologías ágiles reflejan esta tendencia. El 15th State of Agile Report reportó que la adopción de enfoques ágiles en equipos de desarrollo aumentó de 37 % a más de 80 % en el periodo 2020–2021, y que cada vez más organizaciones intentan extender estas prácticas más allá de los equipos técnicos para abarcar funciones de negocio, soporte y gestión estratégica (Julief, n.d.).

A nivel de marcos específicos, Scrum se mantiene como una de las referencias más utilizadas para estructurar el trabajo en iteraciones cortas, con roles claramente definidos y un énfasis en la entrega incremental de valor. La Guía Scrum define este marco como una forma ligera de trabajo que ayuda a personas, equipos y organizaciones a generar valor mediante soluciones adaptativas para problemas complejos (Scrum.org, 2025b). En contextos empresariales, esta lógica se extrapola a proyectos de mejora operacional, iniciativas comerciales y programas de transformación digital.

Sin embargo, el uso de metodologías ágiles en la empresa no se limita a Scrum. Kanban se ha consolidado como un enfoque visual de gestión del flujo de trabajo que permite

limitar el trabajo en curso, reducir cuellos de botella y hacer transparente la capacidad real del equipo, lo cual resulta especialmente útil en áreas de operación, servicio al cliente y soporte interno. De acuerdo con análisis recientes, la combinación de Scrum y Kanban se ha vuelto frecuente en organizaciones que requieren equilibrar planificación estructurada con gestión flexible del flujo diario de tareas.

En organizaciones de gran tamaño, la adopción de metodologías ágiles ha impulsado el desarrollo de marcos de escalado como SAFe, que integran principios Lean y ágiles para coordinar múltiples equipos, programas y portafolios. Según SAFe se presenta como un sistema de conocimiento para ayudar a las organizaciones a convertirse en empresas Lean ágiles, proporcionando prácticas probadas para sincronizar equipos y articular la entrega de valor a escala.

La literatura especializada destaca que el escalado ágil no se limita a replicar prácticas de equipo en niveles superiores, sino que requiere rediseñar la arquitectura organizacional, los mecanismos de gobierno y la forma de tomar decisiones. Un análisis reciente sobre los niveles del Scaled Agile Framework explica que la implementación de pensamiento Lean-Ágil a nivel de empresa busca mejorar el flujo de valor hacia el cliente y hacer que la organización sea más adaptable y sensible a los cambios del mercado (pm-partners, 2024).

La aplicación de metodologías ágiles en contextos empresariales implica también desafíos significativos. Investigaciones realizadas en grandes organizaciones señalan que la resistencia al cambio, los problemas de escalabilidad y las dificultades de integración entre áreas tradicionales y equipos ágiles son obstáculos recurrentes, lo que exige un trabajo intencional en liderazgo, cultura y diseño de procesos (Rangavittal, 2022).

En este mismo sentido, (Pawlak, 2021) identifica que la transformación ágil se ve condicionada por factores como el patrocinio de la alta dirección, la claridad en la razón del cambio, la capacitación de los equipos y la adaptación de marcos ágiles a la realidad concreta de cada empresa, más que la adopción literal de prácticas estandarizadas. Esta perspectiva es especialmente relevante cuando las metodologías ágiles se trasladan a proyectos que combinan tecnología, procesos operativos y gestión de personas.

Diversos estudios de caso muestran que el uso de metodologías ágiles en empresas de retail, servicios financieros e industrias reguladas permite reducir tiempos de salida al mercado, aumentar la tasa de experimentación y mejorar la visibilidad sobre la ejecución de proyectos. Un caso de transformación ágil en retail documenta cómo la adopción de equipos multifuncionales y prácticas iterativas permitió a una empresa reaccionar con

mayor rapidez a cambios en la demanda y superar las limitaciones de flujos de trabajo rígidos (Sbase Tech, 2025).

La evidencia bibliográfica coincide en que la agilidad empresarial no depende únicamente de métodos y ceremonias, sino de una cultura que favorece la colaboración, la transparencia y la experimentación. Un estudio reciente sobre organizaciones ágiles sostiene que estas representan una transformación profunda en la forma de entender la relación entre estrategia, estructura y procesos, donde la capacidad de adaptación se convierte en una fuente de ventaja competitiva sostenible.

El liderazgo juega un papel central en la aplicación de metodologías ágiles en contextos empresariales. Según (Rialti & Filieri, 2024), los líderes ágiles contribuyen al éxito de las transformaciones digitales por su capacidad para tomar decisiones rápidas, participar de forma continua en los procesos de cambio y fomentar entornos donde el error controlado se asume como parte del aprendizaje organizacional. Esta visión refuerza la idea de que la agilidad se despliega tanto en prácticas como en comportamientos de liderazgo.

Al analizar la relación entre metodologías ágiles y cadenas de innovación en grandes empresas, se observa que las prácticas ágiles se integran progresivamente en los procesos de ideación, desarrollo, prueba y lanzamiento de nuevas soluciones. Un estudio de casos múltiples muestra que, en grandes compañías, las prácticas ágiles se utilizan para gestionar iniciativas de innovación desde fases tempranas, facilitando la iteración rápida y la incorporación de retroalimentación continua de clientes y usuarios internos (Rehder et al., 2023).

En la experiencia práctica que fundamenta esta monografía, las metodologías ágiles en contextos empresariales se han vivido como un conjunto de principios y prácticas que permiten articular proyectos transversales entre áreas, especialmente en entornos de grandes superficies y organizaciones de alta complejidad operativa. Sin recurrir a entrevistas formales, la observación directa y la participación en equipos de trabajo han evidenciado que marcos como Scrum y Kanban facilitan la coordinación entre logística, sistemas de información, operaciones y áreas comerciales, siempre que exista claridad en los objetivos y disciplina en la ejecución.

Finalmente, los datos y la literatura reciente coinciden en que la agilidad en contextos empresariales debe comprenderse como un sistema sociotécnico, en el que herramientas, procesos y cultura se coevolucionan de manera continua. La adopción de metodologías ágiles se consolida, así como un medio para gestionar proyectos complejos, alinear a las personas con la estrategia y responder a entornos de cambio acelerado, lo que resulta

especialmente pertinente para los proyectos transversales analizados en este trabajo, donde la experiencia real del autor sirve como caso de estudio aplicado de estas dinámicas en la práctica organizacional.

Estado del arte

○ **Metodologías ágiles en organizaciones de gran escala**

El estado del arte sobre metodologías ágiles en organizaciones de gran escala muestra que el debate ya no se centra en “si” adoptar ágil, sino en “cómo” escalarlo de forma coherente a nivel corporativo. En este contexto, el interés académico se ha desplazado desde equipos aislados hacia programas, portafolios y transformaciones empresariales completas, lo que constituye el marco de referencia para analizar proyectos transversales en grandes superficies.

Una de las síntesis más influyentes es el mapeo sistemático de Uludag y colaboradores, quienes revisan 136 estudios y proponen una cartografía de los temas centrales de investigación en desarrollo ágil a gran escala (Uludağ et al., 2022a). El estudio concluye que la literatura se concentra en cuatro grandes ejes: coordinación de múltiples equipos, arquitectura y aspectos técnicos, cambio organizacional y factores humanos, lo que confirma que escalar ágil implica tanto ingeniería como gestión del cambio.

En paralelo, se consolida el concepto de “agilidad de negocio” como un estado deseado en el que toda la organización es capaz de adaptarse con rapidez y flexibilidad al entorno. Alvarez y Bordel proponen un modelo de nueve dimensiones de agilidad empresarial, construido a partir de la revisión de quince modelos previos y validado con profesionales en transformaciones ágiles (Alvarez & Bordel, 2025). Esta perspectiva refuerza que, en organizaciones de gran escala, las metodologías ágiles dejan de ser un asunto exclusivo de TI y se convierten en un vector de transformación estratégica.

Los estudios de adopción a nivel global muestran que las grandes empresas han incorporado marcos de escalado de manera masiva, aunque con resultados desiguales. El 17th State of Agile Report indica que alrededor del 71 % de las organizaciones utiliza prácticas ágiles en su ciclo de desarrollo de software y que Scrum sigue siendo el enfoque dominante a nivel de equipo, mientras que Scaled Agile Framework (SAFe) se mantiene como el marco más utilizado a nivel empresarial con un 26 %, aunque un 22 % de las organizaciones declara no seguir ningún marco corporativo obligatorio (Digital.ai, 2025).

Esto sugiere que, en la práctica, las organizaciones de gran escala tienden a configuraciones híbridas y contextuales.

En cuanto a los marcos de escalado, la literatura y la documentación profesional coinciden en que SAFe se ha convertido en el estándar de facto para grandes corporaciones, al definir patrones de organización y flujo de trabajo, roles, responsabilidades y principios para implementar prácticas ágiles a escala empresarial. El propio marco se apoya en el desarrollo ágil de software, el pensamiento Lean y el pensamiento sistémico, y ofrece configuraciones específicas para soluciones grandes y portafolios corporativos, lo que lo hace especialmente relevante para proyectos transversales que abarcan varias líneas de negocio.

No obstante, SAFe no es la única alternativa descrita en el estado del arte. Revisiones recientes comparan marcos como SAFe, LeSS, Disciplined Agile o el denominado modelo Spotify, señalando que todos comparten principios comunes basados en el Manifiesto Ágil, la cadencia, la sincronización y prácticas de calidad, pero difieren en el grado de prescripción y en la forma de estructurar la coordinación entre equipos (Almeida & Bálint, 2024a). Esta diversidad de marcos se refleja en organizaciones de gran escala que operan con múltiples unidades, canales físicos y digitales, y cadenas logísticas complejas, como ocurre con las grandes superficies.

Desde una perspectiva de prácticas concretas, Trippensee y Remané realizan una revisión sistemática de transformaciones ágiles a gran escala y proponen un conjunto de prácticas agrupadas en dimensiones de cultura, estructura organizativa, gobernanza y soporte tecnológico (Trippensee & Remané, 2021). Entre las prácticas recurrentes se encuentran la creación de equipos multidisciplinares estables, la instauración de trenes de liberación o equipos de equipos, la definición de objetivos trimestrales compartidos y la alineación explícita entre estrategia, portafolio y ejecución.

La literatura reciente también enfatiza que escalar ágil en organizaciones complejas conlleva desafíos significativos. Un estudio de caso sobre la transformación ágil en una gran empresa manufacturera identifica barreras como prioridades en conflicto entre equipos, desconexión entre negocio y TI, estructuras en silos, liderazgo poco preparado para el cambio y resistencia de algunos roles clave, incluido el de propietarios de producto (Linnakallio, 2025). Estos hallazgos conectan directamente con los problemas de coordinación y alineación que suelen experimentar las grandes superficies en proyectos transversales.

Otros trabajos abordan la dimensión organizativa de la agilidad y proponen el concepto de “autoorganización gobernada” para describir cómo las organizaciones combinan autonomía de los equipos con límites y reglas claras (Obydenov, 2022). Desde esta perspectiva, la agilidad empresarial se sostiene en la redistribución flexible de recursos entre distintas áreas, guiada por un conjunto reducido de reglas simples. Este enfoque resulta especialmente pertinente en organizaciones de gran escala donde conviven múltiples formatos de tienda, canales digitales, operaciones logísticas y funciones corporativas.

El estado del arte también muestra que las metodologías ágiles se están expandiendo más allá de TI hacia unidades como marketing, recursos humanos y operaciones. Análisis recientes de estadísticas ágiles señalan que, además de ingeniería e I+D, un porcentaje creciente de equipos de producto, propietarios de aplicaciones y funciones de negocio adopta prácticas ágiles para coordinar su trabajo (BusinessMap, 2025a). En grandes organizaciones con presencia omnicanal, esta expansión favorece la gestión integrada de iniciativas que impactan simultáneamente procesos de tienda, plataformas digitales y servicios de atención al cliente.

Sin embargo, los datos de madurez indican que la satisfacción con la agilidad disminuye a medida que aumenta el tamaño organizativo. Síntesis recientes del 17th State of Agile Report muestran que, mientras las organizaciones pequeñas reportan beneficios claros, las medianas y grandes señalan barreras persistentes como falta de comprensión de ágil por parte de la alta dirección, sistemas heredados, equipos en silos y dificultades para escalar de manera coherente (pmwares, 2025). Este patrón es consistente con la experiencia de organizaciones que operan con múltiples formatos de tienda y plataformas legadas.

En términos de resultados de negocio, el estado del arte subraya que las transformaciones ágiles exitosas en organizaciones de gran escala no se limitan a incrementar la velocidad de entrega, sino que ponen el foco en el valor entregado y en indicadores de cliente. Análisis derivados del 17th State of Agile Report destacan que las organizaciones que miden más los resultados de negocio que la velocidad tienden a reportar mayor éxito en la escalabilidad de sus prácticas (Praecipio, 2024). Esto resulta relevante para proyectos transversales en grandes superficies, donde la experiencia del cliente y el impacto en ventas o eficiencia operativa son métricas críticas.

Otra línea emergente es la relación entre agilidad y transformación digital. Investigaciones recientes señalan que, en entornos de alta presión competitiva y tecnológica, las

organizaciones recurren a la agilidad como respuesta estratégica, pero encuentran dificultades al extender las prácticas a funciones no tecnológicas, como ventas, marketing o recursos humanos. En el contexto de grandes superficies, esta tensión se observa cuando solo los equipos de TI trabajan de forma ágil mientras el resto de la organización mantiene esquemas jerárquicos tradicionales.

Los estudios de caso en organizaciones públicas y empresas de servicios también muestran que la adopción de marcos de escalado genera tensiones entre las lógicas institucionales existentes y las nuevas formas de coordinación orientadas a equipos autónomos y ciclos de planificación cortos. Estas tensiones se traducen en fricciones similares a las que enfrentan las grandes superficies cuando intentan conciliar procesos corporativos rígidos con iniciativas ágiles en áreas específicas como experiencia de cliente o innovación en punto de venta.

Un elemento crítico que aparece de forma recurrente en el estado del arte es la elevada tasa de fracaso de las transformaciones ágiles. Alvarez y Bordel señalan que entre el 47 % y el 70 % de las transformaciones ágiles no alcanzan los objetivos esperados, en parte por la ausencia de modelos claros, problemas culturales y deficiencias en la gestión del cambio (Alvarez & Bordel, 2025). Este dato obliga a leer con cautela las promesas asociadas a la agilidad a gran escala y refuerza la necesidad de enfoques realistas y contextuales.

En términos de coordinación y gobierno, revisiones recientes destacan desafíos en la definición de la arquitectura de producto, la gestión de dependencias entre equipos y la integración de prácticas ágiles con procesos de gestión de proyectos y portafolios ya establecidos (Almeida & Bálint, 2024a). Para organizaciones de gran escala, esto implica rediseñar estructuras de decisión, repositorios de información y mecanismos de reporte, de manera que los equipos mantengan autonomía sin perder alineación estratégica.

El estado del arte también exhibe un movimiento hacia enfoques híbridos, donde la agilidad se combina con prácticas tradicionales de gestión de proyectos o con marcos específicos de cumplimiento normativo. Los análisis sobre el 17th State of Agile Report indican que alrededor del 42 % de las organizaciones declaran operar con modelos híbridos que combinan ágil, DevOps y otros enfoques. En grandes superficies, esto se traduce en la coexistencia de proyectos regulados que requieren planificación rígida con iniciativas ágiles centradas en la experiencia del cliente o en la experimentación comercial.

En síntesis, el estado del arte sobre metodologías ágiles en organizaciones de gran escala describe un campo de práctica y de investigación maduro, pero todavía en evolución. Existen marcos consolidados, modelos de agilidad de negocio y catálogos de prácticas, pero los resultados empíricos muestran que las transformaciones exitosas exigen un trabajo profundo en cultura, liderazgo, diseño organizativo y gobernanza. Esta conclusión ofrece un telón de fondo robusto para interpretar las experiencias del autor en organizaciones complejas y en el desarrollo de proyectos transversales en grandes superficies.

Finalmente, en esta monografía el estado del arte se complementa con la experiencia profesional directa del autor en contextos reales de trabajo, sin recurrir a entrevistas formales. La revisión de la literatura permite situar esos casos en el mapa más amplio de la agilidad a escala, contrastando lo que proponen los modelos con lo que efectivamente sucede en la práctica. De este modo, la experiencia vivida se utiliza como caso de uso que dialoga con las evidencias recientes, identificando convergencias, tensiones y oportunidades para adaptar las metodologías ágiles a realidades organizativas concretas.

- **Experiencias documentadas en proyectos transversales y de grandes superficies**

El estado del arte sobre proyectos transversales en grandes superficies muestra una convergencia fuerte entre tres líneas de experiencia documentada: la colaboración interfuncional en retail, las transformaciones digitales a gran escala y las iniciativas de omnicanalidad que exigen coordinar múltiples áreas de negocio. Estas experiencias sirven como marco comparativo para interpretar los proyectos transversales que se analizan en la presente monografía, donde la mirada se construye desde la práctica profesional y no desde entrevistas formales.

Un primer grupo de trabajos se centra en la colaboración interfuncional en el ámbito de tecnologías de la información para retail. Por ejemplo, el estudio de (Mokkapati, Goel y Renuka, 2024) analiza cómo la cooperación entre TI, operaciones, marketing, cadena de suministro y servicio al cliente permite mejorar la eficiencia operativa y la innovación en empresas minoristas, a partir de casos en los que equipos transversales diseñan e implementan soluciones tecnológicas alineadas con los objetivos de negocio (MOKKAPATI & Goel, 2024). Esta evidencia confirma que los proyectos transversales son, en la práctica, el vehículo para integrar capacidades dispersas dentro de organizaciones de gran escala.

En la misma línea, (MOKKAPATI & Goel, 2024) describen obstáculos recurrentes en estos proyectos transversales de TI en retail, como problemas de comunicación, agendas en competencia y resistencia al cambio entre áreas funcionales. El estudio documenta que las experiencias exitosas comparten ciertos factores: un propósito común claramente definido, tecnologías colaborativas que facilitan la coordinación y mecanismos de incentivos alineados entre los equipos participantes. Estos elementos son análogos a los retos observados en proyectos transversales que involucran logística, sistemas de información y operación en grandes superficies.

Otro conjunto de experiencias documentadas se orienta específicamente a la gestión de datos y promociones en cadenas de supermercados y tiendas de abarrotes. El trabajo de (Varun Garg, 2024) estudia cómo los minoristas de comestibles gestionan datos complejos de promociones mediante estrategias transversales que integran marketing, ventas, cadena de suministro y TI, con el fin de asegurar precisión, eficiencia y rentabilidad. Los autores muestran que estos proyectos requieren equipos interfuncionales estables, reglas compartidas para la gestión de datos y una gobernanza común para coordinar decisiones sobre inventario y campañas comerciales.

Las conclusiones de ellos son relevantes para grandes superficies que operan con múltiples tiendas y categorías, dado que evidencian cómo la falta de coordinación transversal en la gestión de promociones puede generar sobrecostos, desabastecimientos o saturación de inventario. En contraste, las experiencias exitosas descritas en el artículo se caracterizan por tableros compartidos, reuniones periódicas entre áreas y el uso de analítica avanzada para apoyar decisiones conjuntas, elementos que se asemejan a las prácticas que el autor ha observado en proyectos reales.

Las experiencias de transformación omnicanal aportan otra perspectiva relevante sobre proyectos transversales en grandes superficies. Un informe de estadísticas de omnicanalidad en retail indica que los minoristas que conforman equipos interfuncionales reducen en aproximadamente un 20 % los cuellos de botella operativos, gracias a una mejor coordinación entre canales en línea y físicos (Magenest, 2024). Este dato se basa en estudios de caso donde las áreas de comercio electrónico, tiendas, marketing y logística trabajan de manera articulada para garantizar una experiencia de cliente coherente, lo que ilustra la importancia de los proyectos transversales para sostener estrategias omnicanal.

En el campo de la consultoría estratégica, McKinsey documenta varias experiencias de transformación end to end en cadenas minoristas, donde se conforman equipos

transversales para abordar problemas estructurales de margen, inventarios y servicio al cliente. En el llamado playbook de excelencia extremo a extremo, se describe cómo estos equipos interfuncionales, equipados con datos oportunos y una misión compartida, lograron ahorros de entre 5 y 10 por ciento en costos operativos al dismantelar silos funcionales y rediseñar procesos de principio a fin (McKinsey & Company, 2024).

Estas experiencias de transformación end to end son, en esencia, proyectos transversales con un alcance amplio, que conectan finanzas, compras, cadena de suministro, operaciones en tienda y analítica. El análisis de McKinsey muestra que el éxito de estos proyectos se relaciona con la creación de gobernanzas específicas, rutinas de trabajo compartidas y espacios de resolución conjunta de problemas, más que con cambios aislados en procesos individuales (McKinsey & Company, 2024). Este enfoque coincide con la lógica de los proyectos transversales descritos en la presente monografía.

Diversas consultoras especializadas en agilidad organizacional han reportado casos de grandes retailers que emprenden transformaciones ágiles apoyadas en proyectos transversales. Un caso documentado por (Adaptovate, 2025) describe cómo una de las principales cadenas de supermercados de Australia implementó nuevos modos de trabajo en sus tiendas, apoyándose en coaching a líderes, empoderamiento de equipos y la introducción de tableros de equipo para mejorar la colaboración diaria. Se trata de una experiencia explícitamente transversal, donde la operación de tienda, recursos humanos, TI y áreas comerciales convergen en un proyecto común de cambio.

Otros estudios de caso de la misma firma muestran experiencias donde un gran retailer australiano rediseña su desarrollo de producto, pasando de un enfoque centrado en categorías a un enfoque centrado en el cliente, mediante la creación de capítulos y tribus que integran marketing, producto, datos y canales de venta. Estas experiencias ilustran que los proyectos transversales no se limitan a una iniciativa puntual, sino que pueden configurar un nuevo modelo operativo para grandes superficies.

En la literatura sobre transformación digital, los casos de grandes superficies y big box retailers también han sido ampliamente documentados. El estudio de PwC sobre la transformación digital de un gran minorista de formato amplio describe cómo un proyecto transversal en el área financiera permitió introducir automatización liderada por los propios usuarios, con veinte flujos de trabajo de alto impacto desplegados en seis semanas y ahorros proyectados de ocho millones de dólares (pwc, 2025). Este proyecto supuso la colaboración de finanzas, TI, analítica y áreas de negocio, coordinadas bajo una visión común de modernización de los procesos de control.

La síntesis elaborada por (Gurkha Technology, 2025) sobre marcos de consultoría en transformación digital retoma el caso del big box retailer atendido por PwC y muestra cómo el proyecto transversal se articuló en torno a un marco de visión y estrategia, procesos y formas de trabajo, arquitectura de plataforma y capacidades de personas. Esta lectura refuerza la idea de que los proyectos transversales en grandes superficies no solo cambian procesos, sino también estructuras de decisión y competencias internas.

La dimensión transversal de estos proyectos también se observa en la investigación sobre colaboración interfuncional en procesos de transformación digital. Un estudio reciente sobre colaboración interfuncional en la transformación digital de organizaciones muestra que integrar actividades de distintas áreas en una unidad coherente es clave para el éxito de estos esfuerzos, y que las estrategias efectivas incluyen estructuras de comunicación formal, plataformas compartidas de información y liderazgo alineado en torno a objetivos comunes (Reddy Koilakonda, n.d.). Aunque el estudio no se limita al sector retail, las conclusiones son extrapolables a las grandes superficies que abordan proyectos de transformación en logística o experiencia de cliente.

En el contexto específico del retail omnicanal, las experiencias documentadas subrayan la necesidad de proyectos transversales para gestionar la integración entre canales y evitar la duplicidad de estructuras. Investigaciones recientes sobre desafíos de omnicanalidad muestran que la falta de coordinación interfuncional genera barreras en la integración entre marketing, logística, TI y gestión de tiendas, y proponen modelos de gobernanza transversal para superar estos problemas (Radomska et al., 2025).

Los informes de tendencias en omnicanalidad aportan datos cuantitativos que complementan estos estudios de caso. Algunos análisis señalan que los minoristas que adoptan estrategias omnicanal acompañadas de equipos y proyectos transversales logran incrementos relevantes en retención de clientes, tasa de compra y participación en ventas totales, lo que refuerza la relación entre enfoque transversal y desempeño de negocio (Emarsys, 2024). Aunque estos informes no siempre detallan la estructura de proyectos, sí destacan el papel de equipos interfuncionales como mecanismo clave de ejecución.

Al nivel de la literatura académica, se observa un consenso creciente en que la gestión de proyectos transversales en grandes superficies exige no solo metodologías ágiles, sino también capacidades de aprendizaje conjunto entre retailers y socios logísticos. Un estudio de caso sobre la cooperación entre minoristas y proveedores de servicios logísticos muestra cómo ambas partes aprenden juntas y rediseñan su sistema logístico

para mejorar el servicio al cliente, en un proceso que puede entenderse como un proyecto transversal extendido a la cadena de suministro.

Finalmente, portales corporativos y casos prácticos muestran experiencias de proyectos transversales que no se limitan a una empresa única, sino que conectan múltiples subsidiarias o unidades de negocio. Un ejemplo es el caso de Hypoport, donde se crean espacios compartidos para proyectos transversales que permiten coordinar el trabajo entre varias filiales, mediante tableros colaborativos y documentación interna accesible a todos los equipos (Talkspirit, n.d.). Aunque se trata del sector financiero, el diseño de estos proyectos es semejante al de las iniciativas transversales de grandes superficies que abarcan tiendas, centros de distribución y áreas corporativas.

En conjunto, estas experiencias documentadas permiten afirmar que los proyectos transversales en grandes superficies ya no son excepciones, sino un componente estructural de las estrategias de transformación digital, omnicanalidad y mejora operativa. El estado del arte muestra que su éxito depende de la coordinación interfuncional, la existencia de marcos ágiles o híbridos de gestión, la disponibilidad de datos compartidos y un liderazgo comprometido. Sobre este telón de fondo se sitúa la experiencia práctica que nutre esta monografía, en la que, sin recurrir a entrevistas formales, se analizan proyectos reales vividos por el autor en organizaciones complejas, contrastando lo observado en la práctica con las lecciones aprendidas en estas experiencias internacionales de referencia.

○ **Vacíos identificados y aporte de la presente monografía**

El estado del arte revisado evidencia que la investigación sobre agilidad a gran escala ha avanzado de manera significativa, pero todavía presenta vacíos importantes cuando se trata de proyectos transversales en grandes superficies y contextos empresariales reales similares al que aborda esta monografía. Según (Uludağ et al., 2022b), la cartografía sistemática de la agilidad a gran escala se ha centrado en temas como coordinación entre múltiples equipos, arquitectura, factores humanos y cambio organizacional, pero su foco principal sigue siendo el desarrollo de software en grandes empresas tecnológicas (Uludağ et al., 2022c).

Un primer vacío identificado es la escasa atención a sectores como el retail de grandes superficies y las organizaciones intensivas en operación física, donde los proyectos transversales articulan logística, operación en tienda, tecnología, mercadeo y finanzas. La mayoría de los estudios analizados por (Uludağ et al., 2022d) describen casos en empresas de software o áreas de TI internas, lo que deja menos documentadas las

experiencias de aplicación de metodologías ágiles en entornos donde la realidad de la tienda, el cliente presencial y las restricciones operativas condicionan el diseño de los proyectos.

Un segundo vacío se relaciona con la forma en que se conceptualizan las transformaciones ágiles. El marco de referencia propuesto por (Ndou et al., 2024b) describe la transformación ágil como un proceso que exige cambios profundos en cultura, estructura, competencias y enfoques de gestión de proyectos, derivado de un estudio de caso en una empresa de TI. Sin embargo, la literatura ofrece menos ejemplos de cómo estos principios se traducen en proyectos transversales concretos, que atraviesan varias áreas de negocio en organizaciones de gran escala, especialmente fuera del ámbito tecnológico puro.

Algo similar ocurre con las experiencias documentadas sobre la integración de prácticas ágiles en las cadenas de innovación de grandes compañías. El estudio de casos múltiples de muestra cómo las empresas incorporan elementos ágiles en sus procesos de innovación mediante modelos híbridos como Agile Stage Gate. No obstante, estos trabajos se orientan principalmente a proyectos de innovación de producto o proceso, dejando menos explorados los proyectos transversales que intervienen simultáneamente en operación, sistemas de información y experiencia de cliente, tal como ocurre en las grandes superficies analizadas en esta monografía.

En el ámbito del retail, la literatura reciente sobre Retail 4.0 y omnicanalidad se ha centrado sobre todo en el comportamiento del consumidor y en el diseño de experiencias de compra integradas. La revisión sistemática de (Laurensia, 2023) destaca la importancia de modelos colaborativos y transversales en retail, pero se orienta principalmente a describir patrones de comportamiento omnicanal y no a detallar las metodologías de gestión de proyectos que hacen posible esa colaboración interna.

De manera complementaria, la revisión sobre Retail 4.0 de (Maha, 2023) subraya el papel de la tecnología y la innovación en la transformación del sector, pero plantea como línea futura la necesidad de conectar mejor la teoría con la aplicación real en proyectos concretos que integren procesos, tecnología y servicio. Este señalamiento coincide con la ausencia de descripciones detalladas de cómo se gestionan, en la práctica, los proyectos transversales que materializan esa transformación dentro de grandes superficies.

Los trabajos específicos sobre omnicanalidad en retail también muestran vacíos. Según (Radomska et al., 2025), la implementación omnicanal enfrenta múltiples obstáculos internos y externos, y existe necesidad de una perspectiva más amplia para

comprenderlos. Sin embargo, la atención se centra en la identificación y medición de barreras, mientras que permanece menos desarrollada la descripción de cómo equipos transversales, apoyados en metodologías ágiles, abordan dichas barreras en proyectos reales de integración de canales.

Otra línea de análisis se refiere a los resultados de las transformaciones organizacionales a gran escala. Estudios recientes de consultoría señalan que un porcentaje muy alto de transformaciones no alcanza sus objetivos. Según (BCG, 2024) alrededor del 70 por ciento de las transformaciones fracasa en lograr sus metas iniciales. De forma similar, (Bain & Company, 2024) indica que cerca del 88 por ciento de las transformaciones no cumplen con sus ambiciones originales, vinculando el éxito principalmente con la gestión del talento. A pesar de estos datos, la literatura ofrece menos relatos profundos sobre cómo se traducen estos fracasos y aprendizajes en la práctica cotidiana de proyectos transversales específicos.

Desde la perspectiva del éxito en la gestión ágil, estudios recientes como el de (Koudriachov et al., 2025a) han identificado factores de éxito relacionados con características personales, capacidades del equipo, implicación del cliente y uso de tecnologías de apoyo. No obstante, estos modelos suelen construirse a partir de contextos de desarrollo de software o proyectos tecnológicos específicos, y no exploran con el mismo detalle entornos híbridos donde conviven procesos de tienda física, operaciones logísticas y servicios profesionales, como ocurre en las experiencias analizadas en esta monografía.

Un vacío adicional es la escasa presencia de casos centrados en grandes superficies latinoamericanas y en contextos organizacionales hispanohablantes. La mayoría de los estudios revisados sobre agilidad a gran escala, transformación ágil y retail omnicanal se desarrollan en Europa, Norteamérica o Asia, y se publican en inglés. Esta concentración geográfica genera un espacio de oportunidad para documentar experiencias de aplicación de metodologías ágiles en organizaciones de gran escala en América Latina, con sus particularidades culturales, regulatorias y operativas.

También se identifica un vacío metodológico. Buena parte de la literatura empírica se basa en encuestas, entrevistas y estudios de caso de corte tradicional que capturan la visión de directivos y equipos, pero rara vez siguen la trayectoria completa de un profesional que transita por distintos tipos de organización, desde corporaciones multinacionales hasta emprendimientos propios. Estudios como los de (Ndou, 2024) o (Rehder, 2023) señalan la importancia del contexto, pero no profundizan en narrativas

longitudinales que combinen reflexión crítica y experiencia directa en varios entornos organizacionales.

En contraste con esta tendencia, la presente monografía se apoya en la experiencia real del autor en tres contextos organizacionales distintos, sin recurrir a entrevistas formales, para analizar cómo se adoptan, se adaptan y se tensionan las metodologías ágiles en proyectos transversales de grandes superficies y en un emprendimiento propio de servicios profesionales. Este enfoque autoanalítico aporta un tipo de evidencia cualitativa que complementa los estudios basados en instrumentos estructurados, al mostrar desde dentro la evolución de las prácticas, los errores cometidos y las decisiones metodológicas que se tomaron en la práctica cotidiana.

Otro vacío detectado es la poca articulación entre las reflexiones sobre agilidad a gran escala y la gestión de proyectos en organizaciones de servicios profesionales de menor tamaño. Mientras la literatura sobre grandes empresas se centra en marcos de escalado, oficinas de transformación y portafolios de proyectos, y la literatura sobre emprendimiento aborda temas como modelos de negocio y liderazgo, son escasos los trabajos que analizan cómo un profesional traslada las lecciones aprendidas en corporaciones de gran escala a un proyecto propio de menor envergadura, ajustando las metodologías ágiles a recursos limitados y a una estructura organizacional mucho más ligera.

La monografía aporta precisamente en esta intersección, al mostrar cómo las buenas prácticas observadas en una organización con procesos maduros, la identificación de errores y falencias en un contexto menos estructurado, y la construcción de un proyecto propio convergen en un marco de trabajo personal que combina metodologías ágiles, gestión por proyectos y aprendizaje continuo. En este sentido, el texto responde al llamado de trabajos como el de (Ndou et al., 2024b), que subrayan la necesidad de comprender la dimensión cultural y competencial de la transformación ágil más allá de la mera adopción de herramientas.

Asimismo, la literatura sobre retail y omnicanalidad ha documentado ampliamente los retos de integrar canales y de diseñar experiencias consistentes para el cliente, pero ha prestado menos atención a cómo se configuran los equipos y proyectos que materializan esas estrategias en la operación diaria. Estudios como los de (Laurensia, 2023) y (Radomska, 2024) identifican la importancia de modelos colaborativos y de las barreras internas, pero no describen con detalle la arquitectura de proyectos transversales que conecta áreas como logística, sistemas, comercial y experiencia de cliente.

El aporte de esta monografía es que, a partir de la experiencia profesional del autor, reconstruye y analiza proyectos concretos que cumplieron ese papel articulador, mostrando cómo se definieron los objetivos, qué tensiones se presentaron entre áreas, qué prácticas ágiles se mantuvieron, cuáles se adaptaron y cuáles resultaron inviables en el contexto de grandes superficies. Este análisis de casos vividos permite traducir conceptos como transversalidad, iteración, retrospectiva o mejora continua en decisiones operativas específicas, algo que no siempre aparece explicitado en las publicaciones académicas.

Finalmente, los altos índices de fracaso de las transformaciones organizacionales señalados por (BCG, 2024) y (Bain & Company, 2024) ponen de relieve la necesidad de contar con relatos detallados que documenten no solo las buenas prácticas, sino también los errores, las resistencias y los aprendizajes derivados de experiencias reales. La presente monografía se posiciona en este espacio, ofreciendo una contribución situada que dialoga con el estado del arte, identifica sus vacíos en relación con los proyectos transversales de grandes superficies y aporta un caso de estudio reflexivo que puede servir de referencia para futuras investigaciones y para profesionales que enfrentan retos similares en sus organizaciones.

6. Metodología

Tipo de investigación

La presente monografía se enmarca en un **enfoque cualitativo, descriptivo y narrativo**, apoyado en la **sistematización de experiencias profesionales** y el análisis de un **estudio de caso longitudinal**. El objetivo principal no es probar hipótesis causales, sino **comprender y describir en profundidad** cómo se vivieron, interpretaron y transformaron las metodologías de trabajo y la gestión de proyectos en tres contextos organizacionales diferentes, a partir de la trayectoria profesional del autor.

La investigación se caracteriza, en primer lugar, por su **alcance descriptivo**. La investigación descriptiva se define como un método que observa y describe las características de un fenómeno, grupo o situación sin manipularlo, con el fin de ofrecer un panorama detallado de sus componentes (atlasti, 2025). En este caso, el fenómeno a describir son las prácticas de gestión de proyectos y metodologías de trabajo en una corporación multinacional, en una empresa emergente y en el emprendimiento Mente Sana Psicología, tal como fueron vividas por el autor.

Diversos autores señalan que la investigación descriptiva se utiliza cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad o situación determinada, sin establecer necesariamente relaciones de causa y efecto (Guevara Alban et al., 2020). En coherencia con ello, esta monografía busca detallar cómo se estructuraban los equipos, cómo se definían los roles, qué metodologías se aplicaban y qué dificultades emergían en cada contexto laboral, más que cuantificar variables o medir impactos estadísticos.

Desde el punto de vista epistemológico, el estudio se inscribe en la **metodología cualitativa**, orientada a comprender significados, interpretaciones y lógicas subyacentes en la experiencia humana. La investigación cualitativa se propone brindar una comprensión profunda de la realidad social, poniendo énfasis en la interpretación y el sentido que los sujetos atribuyen a sus vivencias. En este caso, interesa comprender cómo el autor resignifica su propia práctica profesional al contrastar las tres etapas de su trayectoria.

Dentro de este enfoque cualitativo, la monografía adopta componentes **narrativos**. La investigación narrativa se centra en los relatos de experiencia, entendidos como formas de producir sentido sobre la práctica en retrospectiva, a partir de historias, memorias y reconstrucciones biográficas. Estos enfoques destacan que las narrativas permiten comprender cómo los sujetos viven, padecen, disfrutan y transforman sus mundos de trabajo, lo cual resulta pertinente para el análisis de la experiencia profesional aquí abordada.

En particular, la investigación narrativa ha sido propuesta como método idóneo en el campo de la práctica profesional, porque permite reconstruir trayectorias, tensiones, decisiones y aprendizajes desde la voz de quienes han participado directamente en los procesos (Romero, 2023). La monografía retoma esta perspectiva al organizar el análisis en torno a tres momentos narrativos: la experiencia en una organización multinacional, la experiencia en una empresa emergente con falencias y la creación de Mente Sana Psicología como espacio de aplicación reflexiva de lo aprendido.

Junto al enfoque narrativo, el tipo de investigación se apoya en la **sistematización de experiencias** como estrategia metodológica. La sistematización de experiencias se entiende como una interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, explicita la lógica del proceso vivido y los factores que han intervenido en él, generando conocimiento a partir de la práctica (Echeverry-Velásquez & Dávila, 2021). Este tipo de investigación cualitativa se ha propuesto como una vía para transformar la experiencia profesional en conocimiento reflexivo y compartible.

Trabajos recientes subrayan que la sistematización de experiencias produce un saber que surge de las vivencias de quienes participaron de lleno en los procesos, lo cual implica ordenar, reconstruir e interpretar críticamente lo ocurrido para extraer aprendizajes, buenas prácticas y posibilidades de transformación (Rodríguez Martínez & Pérez Villar, n.d.). Esta monografía se alinea con dicha perspectiva al tomar la trayectoria del autor como insumo central para identificar factores que favorecen o dificultan la implementación de metodologías ágiles.

En coherencia con lo anterior, el estudio asume también rasgos propios de un **estudio de caso cualitativo** de carácter longitudinal. La investigación de casos se ocupa de analizar intensivamente una unidad, que puede ser una organización o institución, con el fin de comprender en profundidad su contexto, procesos y dinámicas. En este trabajo, cada contexto organizacional constituye un “caso” y la trayectoria profesional que los recorre permite observar cambios y continuidades a lo largo del tiempo.

El enfoque cualitativo elegido permite además integrar técnicas como la **entrevista cualitativa** y el análisis de relatos. La entrevista cualitativa se ha descrito como una técnica que permite interpretar la realidad social, los valores y las cosmovisiones que se construyen en el discurso, otorgando un lugar central a la subjetividad del participante (González-Veja et al., 2022). En esta monografía, el guion de preguntas que se aplicó al propio autor funciona como dispositivo para extraer, ordenar y profundizar en su experiencia laboral, constituyendo un insumo clave para la posterior sistematización.

Desde la perspectiva del alcance, la investigación combina un **carácter descriptivo y reflexivo**. Por un lado, describe con detalle prácticas, estructuras y metodologías observadas; por otro, promueve un análisis crítico que busca comprender por qué ciertas prácticas funcionaron mejor en unos contextos que en otros y cómo estos aprendizajes se integraron en Mente Sana Psicología. Esta combinación de descripción y reflexión es coherente con la idea de que en un mismo estudio pueden articularse distintos alcances de investigación, como exploratorio y descriptivo, en función de los objetivos planteados (Universidad Estatal de Milagro UNEMI, 2020).

Finalmente, la elección del enfoque cualitativo, descriptivo, narrativo y basado en la sistematización de experiencias responde a la naturaleza del objeto de estudio: la **evolución de la forma de trabajar del autor** en tres entornos organizacionales. Tal como señalan las guías recientes de metodología de investigación, la selección del tipo de investigación debe ser coherente con el propósito del estudio y con el tipo de conocimiento que se desea producir, ya sea confirmatorio o exploratorio (Cely Calixto et

al., 2023). En este caso, se busca generar conocimiento reflexivo y aplicable sobre buenas prácticas de gestión de proyectos y cultura organizacional ágil, más que comprobar relaciones causales cuantificables.

- **Método de recolección de información**

La información utilizada en esta monografía proviene principalmente de la **experiencia profesional real del autor**, organizada mediante un proceso de **sistematización de experiencias** y apoyada en una **reconstrucción narrativa autobiográfica**. No se realizó una entrevista formal a terceros; en su lugar, el propio autor se constituyó en fuente principal de datos, a partir de su trayectoria en tres contextos organizacionales diferentes y de un ejercicio reflexivo guiado por preguntas orientadoras.

La sistematización de experiencias se entiende como una **interpretación crítica de una o varias experiencias** que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre la lógica del proceso vivido y los factores que intervinieron en él. En este trabajo, dicho método se concreta en la organización cronológica y temática de lo ocurrido en la corporación multinacional, en la empresa emergente y en Mente Sana Psicología, con el fin de identificar buenas prácticas, fallas, aprendizajes y transformaciones.

La recolección de información se apoyó en un **guion de preguntas internas** que el autor respondió de manera extensiva, pero que no se concibió como entrevista aplicada a otra persona. Estas preguntas funcionaron como un dispositivo de evocación y estructuración del relato, en línea con lo que la literatura denomina **relatos autobiográficos como herramienta de investigación**, donde el sujeto se narra a sí mismo y convierte su biografía profesional en objeto de análisis (Ribera et al., 2025). Este enfoque se aproxima a la **autoetnografía** y a la **investigación (auto)biográfica**, entendidas como metodologías que describen y analizan sistemáticamente la experiencia personal con el fin de comprender procesos culturales y profesionales más amplios. Según (Gil-Mateu & Gil-Mateu, 2023) la experiencia del autor no se presenta solo como testimonio, sino como dato que se somete a reflexión, contraste teórico y análisis crítico.

Complementariamente, la recolección de información se nutrió de un ejercicio de **escritura reflexiva continua**, semejante al uso de diarios de campo o diarios reflexivos en investigación cualitativa. Estos dispositivos permiten registrar percepciones, decisiones y emociones asociadas a la práctica, y han sido reconocidos como herramientas que profundizan la comprensión de la propia experiencia profesional (Luna-Gijón et al., 2022).

En esta monografía, el autor reconstruye hitos, errores, aciertos y cambios de enfoque a partir de la memoria profesional y de registros previos de su práctica.

El método de recolección también incluye la **revisión documental personal y organizacional**, entendida como el análisis de materiales producidos en el marco de las experiencias laborales, tales como descripciones de procesos, esquemas de roles, prácticas de trabajo, estructuras de equipo, uso de herramientas colaborativas y configuraciones metodológicas (por ejemplo, uso de ScrumBan, Scrum o Kanban). La revisión de este tipo de documentos se reconoce como una técnica válida en investigación cualitativa para complementar los relatos y aportar evidencias contextuales (Corporación Universitaria Asturias, 2024).

A la vez, la monografía se apoya en una **revisión bibliográfica sistemática**, enfocada en literatura reciente sobre gestión de proyectos, metodologías ágiles, cultura organizacional y sistematización de experiencias. Esta revisión no solo respalda conceptualmente el análisis, sino que también permite **triangular** la experiencia personal con marcos teóricos reconocidos, fortaleciendo la credibilidad del estudio. La literatura sobre metodología cualitativa subraya que la combinación entre experiencia vivida y revisión teórica amplía el alcance interpretativo de la investigación (Hernández-Sampieri & Christian Paulina Mendoza Torres, 2018).

De esta forma, la recolección de información se estructura en tres fuentes principales:

- a) la **experiencia profesional del autor**, organizada mediante escritura autobiográfica guiada;
- b) la **documentación y memoria organizacional** disponible;
- c) la **revisión de literatura especializada** reciente. Esta triangulación responde a recomendaciones de la investigación cualitativa para obtener datos ricos y detallados que permitan construir interpretaciones sólidas sobre la vida profesional y organizacional (Cházaro-Arellano & Cházaro-Arellano, 2024).

Es importante precisar que, aunque se utilizó un conjunto de preguntas como guía, este instrumento operó como **soporte de autoindagación** y no como entrevista estructurada aplicada a un participante externo. La literatura sobre investigación narrativa y autobiográfica indica que diseñar preguntas orientadoras para sí mismo es una estrategia válida para ordenar recuerdos, focalizar episodios significativos y favorecer una reflexión profunda sobre la propia práctica (Gerónimo et al., 2024).

Finalmente, la recolección de información se desarrolló bajo un criterio de **reflexividad**, entendido como el ejercicio consciente del investigador para examinar su propia posición,

decisiones y supuestos durante el proceso de escritura y análisis. La reflexividad se considera una herramienta central de la investigación cualitativa, ya que permite reconocer cómo las propias experiencias influyen en la construcción del conocimiento (Barraza Macías, 2020). En este sentido, el autor no solo narra lo que hizo, sino que se pregunta por qué trabajó de ese modo, qué aprendió y cómo transformó su manera de gestionar proyectos.

En conjunto, el método de recolección de información convierte la **trayectoria profesional del autor** en un caso de estudio sistematizado, donde la experiencia vivida se trata como dato, se triangula con documentos y teoría, y se analiza críticamente para extraer principios y recomendaciones. Así, la monografía no se limita a una memoria personal, sino que construye un conocimiento transferible sobre buenas prácticas de gestión de proyectos y cultura organizacional ágil, fundamentado en una combinación rigurosa de experiencia y reflexión teórica.

○ **Alcances y limitaciones**

El alcance de esta monografía se sitúa en la **comprensión profunda** de la gestión de proyectos y la implementación de metodologías ágiles en tres contextos organizacionales específicos, a partir de la trayectoria profesional del autor. Se trata de un estudio cualitativo con alcance descriptivo y narrativo, centrado en describir y analizar cómo se configuraron los equipos, los procesos y la cultura organizacional en una corporación consolidada, en una empresa emergente y en el emprendimiento propio *Mente Sana Psicología*. En investigaciones cualitativas de alcance descriptivo se busca caracterizar fenómenos, contextos o experiencias sin pretender medir relaciones causales, sino ofrecer una descripción rigurosa y significativa de la realidad estudiada .

Uno de los principales alcances de este trabajo es la **profundidad interpretativa** que permite el enfoque cualitativo. La investigación cualitativa se orienta a comprender significados, experiencias y perspectivas de los sujetos en su contexto, más que a generalizar numéricamente resultados. En este sentido, la monografía ofrece una mirada detallada de cómo se vivieron las metodologías de trabajo en los tres escenarios, qué tensiones emergieron y qué aprendizajes se consolidaron a lo largo del tiempo.

El estudio se apoya en la **sistematización de experiencias** como estrategia central. Este tipo de enfoque permite reconstruir, ordenar e interpretar críticamente procesos vividos para extraer su lógica, sus hitos y sus implicaciones, generando conocimiento desde la práctica profesional (Rincón Vargas, 2023). El alcance de esta estrategia radica en que

permite transformar una experiencia individual en un insumo analítico que puede dialogar con marcos teóricos y aportar recomendaciones para contextos similares.

Asimismo, el estudio asume características de **estudio de caso cualitativo**, en la medida en que examina en profundidad una trayectoria y tres contextos organizacionales específicos. La investigación de casos es particularmente útil para explorar fenómenos complejos en su contexto real y responder preguntas de tipo cómo y por qué, proporcionando datos ricos y matizados (Annamalah, 2024). Este enfoque otorga al trabajo el alcance de una comprensión situada y detallada, más que de una explicación general aplicable a cualquier organización.

En términos de **transferibilidad**, la investigación no busca una generalización estadística, sino una **generalización analítica**, basada en la comparación entre la experiencia descrita y los marcos teóricos revisados. En los estudios de caso, la generalización se realiza hacia la teoría, y no hacia poblaciones numericamente definidas, de modo que los hallazgos pueden servir como referentes para interpretar otras situaciones similares, siempre que se reconozcan las diferencias contextuales (Smith, 2018). En este sentido, el alcance de la monografía es ofrecer **lecciones y pautas orientadoras**, no modelos universales.

Una limitación central del estudio es que se basa en la **experiencia real de un solo sujeto**, el propio autor, en tres organizaciones. No se realizaron entrevistas a otras personas ni se aplicaron instrumentos a terceros, lo que restringe la diversidad de voces y perspectivas. Este rasgo lo aproxima a enfoques autoetnográficos y autobiográficos, en los que la experiencia personal se convierte en fuente primaria de datos, con la ventaja de ofrecer un acceso íntimo al proceso vivido, pero con la limitación de que el punto de vista es necesariamente parcial y situado.

Otra limitación importante tiene que ver con el **carácter retrospectivo** de la reconstrucción. La experiencia es relatada desde el presente, a partir de la memoria profesional del autor y de algunos insumos documentales. La investigación cualitativa reconoce que en toda reconstrucción narrativa intervienen procesos de selección, interpretación y resignificación del pasado, lo que puede generar sesgos de recuerdo o la tendencia a organizar la historia de forma más coherente de lo que fue en su momento (Lim, 2025).

Sin embargo, esta limitación se afronta mediante un ejercicio explícito de **reflexividad**, que reconoce la posición del autor como protagonista y analista de su propia trayectoria. La reflexividad, entendida como la conciencia crítica del investigador sobre su influencia

en el proceso y en los resultados, es un criterio central de calidad en la investigación cualitativa y en especial en estudios autoetnográficos (Sparkes, 2024). En esta monografía, la reflexividad se manifiesta en el reconocimiento de aciertos y errores, así como en la explicitación de decisiones metodológicas.

Otra limitación se relaciona con la **delimitación temática y temporal**. El estudio se circunscribe a la experiencia laboral del autor en un período concreto y a un conjunto específico de organizaciones y sectores. No se incluyen otras trayectorias profesionales ni otros tipos de empresas, por lo que las conclusiones no pueden extrapolarse automáticamente a todos los contextos de gestión de proyectos. Las guías metodológicas recuerdan que toda investigación cualitativa opera dentro de un sistema limitado de tiempo, lugar y contexto, lo que obliga a explicitar estas fronteras para evitar interpretaciones excesivas (Creswell, n.d.).

También constituye una limitación el hecho de que la investigación **no incorpora mediciones cuantitativas** de desempeño, productividad o impacto económico en los proyectos analizados. El análisis se centra en descripciones cualitativas de procesos, prácticas y percepciones. Si bien esto es coherente con el enfoque seleccionado, implica que no se pueden ofrecer indicadores numéricos comparables entre organizaciones, algo que podría complementar y fortalecer futuras investigaciones de carácter mixto. La literatura reciente insiste en que los estudios cualitativos y de caso pueden combinarse con indicadores cuantitativos para ampliar el espectro de análisis cuando los objetivos así lo requieran (Greenhalgh, 2025).

Finalmente, la propia **sistematización de experiencias** tiene límites inherentes: ofrece una lectura ordenada y crítica de procesos vividos, pero no agota todas las posibles interpretaciones. Documentos recientes sobre sistematización señalan que este tipo de trabajos se sitúa en un punto intermedio entre el informe técnico y la investigación académica, y su fuerza radica en la capacidad de generar aprendizajes transferibles más que en la pretensión de exhaustividad (Cristina et al., n.d.).

En síntesis, los alcances de esta monografía se concentran en la **profundidad, riqueza descriptiva y capacidad reflexiva** para comprender la gestión de proyectos y las metodologías ágiles en tres contextos organizacionales vividos directamente por el autor. Sus limitaciones se vinculan con el carácter subjetivo, retrospectivo y localizado de la experiencia, la ausencia de entrevistas a otros actores y la falta de datos cuantitativos. Lejos de invalidar el estudio, estas limitaciones delimitan con claridad el tipo de conocimiento que se ofrece: un conjunto de interpretaciones críticas y aprendizajes

situados que pueden dialogar con otros contextos, siempre que se reconozca su origen en una trayectoria profesional específica y en un marco cualitativo de investigación.

7. Desarrollo narrativo y analítico

○ Primera experiencia profesional (empresa multinacional organizada)

1. Procesos organizativos observados

La primera experiencia profesional del autor tuvo lugar en una corporación multinacional del sector tecnológico, reconocida globalmente por el desarrollo de software, servicios en la nube y soluciones empresariales. Se trata de una organización de gran escala, con cientos de miles de empleados distribuidos en múltiples países y líneas de producto, cuya estructura combina elementos funcionales y divisionales orientados a productos, tal como se describe en los análisis recientes sobre grandes empresas tecnológicas con estructuras híbridas basadas en grupos de negocio y unidades de ingeniería (Functionly, 2025). Esta configuración permitió al autor observar de primera mano cómo se articulan procesos organizativos complejos en una organización altamente madura.

En este contexto, el autor se integró a un equipo de aproximadamente veinticinco personas, inserto a su vez en una red más amplia de equipos interdependientes. La organización trabajaba con una estructura de divisiones orientadas a productos y servicios específicos, cada una con sus propias funciones de investigación y desarrollo, mercadeo y atención al cliente, coherente con las descripciones de estructuras divisionales por líneas de producto utilizadas en grandes empresas tecnológicas (Organimi, 2025). Esta división por productos se complementaba con funciones transversales, lo que permitía una coordinación sofisticada entre áreas técnicas, de negocio y operativas.

Los procesos organizativos observados se apoyaban en una cadena bien definida de toma de decisiones. Las iniciativas solían surgir de niveles estratégicos superiores y de responsables de producto, que actuaban como enlace entre los intereses corporativos y las necesidades de los usuarios finales. A partir de allí, las necesidades se traducían en proyectos concretos que eran canalizados hacia equipos de gestión y desarrollo. Este modelo se alinea con las descripciones de la literatura sobre gestión multiproyecto en organizaciones basadas en productos, donde los proyectos se coordinan para mantener la alineación estratégica y el uso eficiente de recursos (Planta, 2025).

En el nivel operativo, el autor identificó una combinación de prácticas de gestión tradicionales y ágiles, con una clara inclinación hacia enfoques ágiles a gran escala. Los proyectos se gestionaban mediante marcos híbridos que integraban principios de Scrum y Kanban, configurando esquemas cercanos a lo que en la literatura se denomina

Scrumban, es decir, un sistema que combina iteraciones, artefactos y eventos de Scrum con la gestión visual del flujo propia de Kanban (Atlassian, 2025b). Esta elección metodológica respondía a la necesidad de coordinar múltiples flujos de trabajo dentro de un mismo producto, manteniendo al mismo tiempo cadencias iterativas claras.

Un rasgo distintivo de los procesos organizativos era la fuerte definición de roles. El autor pudo observar la presencia de responsables de producto, gestores de proyecto y facilitadores ágiles, junto con equipos de desarrollo especializados en áreas como experiencia de usuario, infraestructura o funcionalidades específicas. Esta diferenciación de roles coincide con las recomendaciones de la literatura sobre organización de equipos de desarrollo en grandes empresas, que enfatizan la claridad de responsabilidades como factor clave para la coordinación y el rendimiento (Revelo, 2025). La existencia de múltiples gestores de proyecto dentro de un mismo macroproyecto permitía un seguimiento granular de cada subcomponente.

Los procesos de trabajo se organizaban en torno a artefactos y flujos de información bien establecidos. La planificación se realizaba mediante backlogs estructurados, divididos por épicas, historias de usuario y tareas, lo que permitía descomponer objetivos estratégicos en entregables manejables. La coordinación entre equipos se apoyaba en ceremonias periódicas de revisión y sincronización, en línea con los principios de la agilidad a gran escala que subrayan la importancia de la coordinación interequipos y la alineación continua (Uludağ et al., 2022e). De esta forma, los procesos organizativos combinaban estructura formal y flexibilidad adaptativa.

Otro componente relevante de los procesos observados era la existencia de una cultura corporativa explícita y altamente institucionalizada. La organización disponía de plataformas internas dedicadas a la cultura organizacional, donde se compartían valores, lineamientos de comportamiento, prácticas de reconocimiento y programas de bienestar. Estudios recientes sobre empresas tecnológicas de gran tamaño subrayan que estos dispositivos culturales contribuyen a sostener la cohesión y el alineamiento en estructuras complejas y distribuidas. Para el autor, esto se tradujo en la sensación de ingresar a un entorno donde las reglas del juego estaban claramente definidas.

La coordinación entre áreas también se apoyaba en herramientas y procesos formales de gestión del rendimiento y de objetivos. La organización utilizaba esquemas estructurados de definición de objetivos y resultados clave, así como plataformas internas para hacer visible la contribución de cada equipo y cada proyecto al conjunto. Este tipo de prácticas coincide con las recomendaciones recientes sobre uso de sistemas de objetivos y

resultados clave en grandes empresas, que sugieren estructuras de organizaciones, equipos y subequipos alineadas alrededor de metas compartidas (Lean Microsoft, 2024). Esto reforzaba la trazabilidad entre la estrategia corporativa y el trabajo cotidiano.

Desde la perspectiva de la gestión ágil a gran escala, los procesos organizativos observados reflejaban varios de los desafíos y soluciones documentados en la literatura. Por un lado, existía una clara apuesta por marcos ágiles para coordinar equipos múltiples; por otro, la organización debía gestionar la complejidad de coordinar muchas dependencias y mantener una comprensión compartida de los objetivos (Moe & Mikalsen, 2020). En la experiencia del autor, esta tensión se resolvía mediante múltiples niveles de gestión y revisión, desde la planificación local de equipos hasta la supervisión transversal de programas y portafolios.

Es importante subrayar que todo lo anterior no proviene de entrevistas a terceros, sino de la **experiencia directa** del autor dentro de estos procesos organizativos. La reconstrucción que se presenta es el resultado de un ejercicio de sistematización de su práctica profesional, en la línea de lo que la literatura denomina sistematización de experiencias, entendida como interpretación crítica de procesos vividos para explicitar su lógica y sus aprendizajes. Esta aclaración metodológica permite comprender que el análisis combina observación participante y reflexión retrospectiva.

En síntesis, los procesos organizativos de esta primera experiencia profesional se caracterizaban por una combinación de estructura formal, cultura corporativa consolidada, roles claramente definidos y adopción avanzada de marcos ágiles a gran escala. Para el autor, este entorno representó una escuela práctica donde pudo observar cómo una gran organización tecnológica integra metodologías ágiles en sus procesos de gestión de proyectos, al tiempo que mantiene una fuerte alineación estratégica y una cultura explícita. Este punto de partida configuró el referente contra el cual, más adelante, compararía las falencias de la empresa emergente y las decisiones que tomaría al diseñar los procesos de Mente Sana Psicología.

2. Buenas prácticas y aprendizajes clave

En la primera experiencia profesional del autor, en una gran corporación tecnológica dedicada al desarrollo de software, servicios en la nube y plataformas empresariales, las **buenas prácticas de gestión de proyectos** se encontraban fuertemente institucionalizadas. La organización había adoptado, a nivel corporativo, un enfoque ágil a gran escala, con lineamientos claros para la planificación por iteraciones, el uso de

backlogs, la visualización del trabajo y la coordinación entre múltiples equipos, en línea con las recomendaciones recientes sobre prácticas ágiles apoyadas en herramientas de gestión como tableros, planes de entrega y backlogs jerarquizados.

Una primera buena práctica que el autor identificó fue la **definición precisa de roles y responsabilidades** dentro de los equipos. Existían figuras claramente diferenciadas para la gestión del producto, la coordinación de proyectos, la facilitación ágil y el desarrollo técnico. Esta claridad coincidía con lo que la literatura reciente señala como un factor crítico de éxito en proyectos ágiles: la asignación explícita de funciones, evitando ambigüedades en la toma de decisiones y en la priorización del trabajo (Pastrana et al., 2025). Para el autor, trabajar en un entorno donde cada persona conocía su ámbito de acción permitió experimentar una coordinación mucho más fluida que en experiencias posteriores.

Otra buena práctica clave fue la existencia de una **cultura organizacional ágil explícita**, promovida desde los niveles directivos. La corporación combinaba alineación estratégica con autonomía de los equipos: se establecían objetivos comunes, pero los equipos tenían capacidad para decidir cómo alcanzarlos, de acuerdo con los principios descritos para culturas ágiles que equilibran alineación y autonomía. Esta cultura se traducía en tolerancia al experimento controlado, apertura a la retroalimentación y disposición a ajustar procesos cuando el aprendizaje lo hacía necesario.

En términos metodológicos, el autor observó una **implementación madura de marcos ágiles híbridos**, especialmente combinaciones de Scrum y Kanban para distintos flujos de trabajo. La literatura reciente propone estos enfoques como estrategias efectivas para escalar la agilidad en organizaciones grandes, integrando iteraciones, revisión frecuente y gestión de flujo mediante límites de trabajo en progreso. Para el autor, esta combinación se reflejaba en la existencia de sprints bien definidos y, al mismo tiempo, en tableros que mostraban el avance detallado de tareas y bloqueos.

Una cuarta buena práctica fue la **integración de prácticas DevOps** como parte natural del ciclo de vida de los proyectos. La corporación utilizaba integración continua, despliegue continuo y automatización de pruebas como estándares de trabajo, lo que reducía errores, acortaba tiempos de entrega y facilitaba la retroalimentación rápida sobre el estado del producto. Estudios recientes señalan que la integración de DevOps con prácticas ágiles mejora la calidad del software, acelera el time to market y fortalece la capacidad competitiva de grandes organizaciones (Cui, n.d.). El autor aprendió aquí que la agilidad no se limita a la gestión del trabajo, sino que exige una base técnica robusta.

También destacó como buena práctica la **centralización y trazabilidad de la información de proyectos**. Todo el trabajo se registraba en sistemas unificados de seguimiento, donde se documentaban requerimientos, tareas, incidencias y decisiones. Esto se alinea con las recomendaciones actuales de usar herramientas integradas para planificar, priorizar y dar seguimiento a iteraciones y entregas dentro de plataformas de gestión ágil. Para el autor, esta práctica mostró el valor de que “todo pase por un solo sistema”, algo que luego intentaría replicar en contextos menos estructurados.

Una práctica especialmente formativa fue la **gestión del conocimiento mediante repositorios internos y modelos de InnerSource**. La corporación fomentaba el uso de repositorios compartidos de código y documentación, donde equipos de distintas áreas podían contribuir y reutilizar componentes, en sintonía con las prácticas de InnerSource, que aplican principios del software abierto dentro de una organización para promover la colaboración y la reutilización (InnerSource Commons, 2024). El autor aprendió que compartir código y conocimiento reduce silos, acelera el desarrollo y facilita la estandarización de buenas prácticas técnicas.

En el plano humano, el autor observó como buena práctica la **inversión sostenida en cultura y desarrollo de competencias**, especialmente en habilidades de trabajo en equipo, comunicación y liderazgo. Investigaciones recientes muestran que el éxito de la gestión ágil de proyectos depende tanto de capacidades técnicas como de habilidades blandas, y que estas últimas son decisivas para coordinar equipos en entornos complejos (Ndou et al., 2024c). En la práctica, esto se traducía en formaciones constantes, espacios de feedback y liderazgo orientado al servicio del equipo.

Otra lección clave fue entender el **peso de la cultura organizacional en la elección y efectividad de las metodologías de proyectos**. El autor pudo constatar que la organización priorizaba marcos ágiles porque su cultura fomentaba la colaboración, la transparencia y la orientación al cliente, lo que coincide con estudios que demuestran que la cultura condiciona tanto la adopción de agilidad como los resultados de los proyectos (Kujala et al., 2021). De este modo, el autor aprendió que intentar replicar herramientas sin atender la cultura suele conducir al fracaso.

El autor también identificó como buena práctica la **gestión sistemática de dependencias y coordinación entre equipos múltiples**. En la corporación era habitual que un mismo producto involucrara varios equipos con gestores distintos, pero coordinados mediante planes comunes, sincronizaciones periódicas y estructuras de portafolio. La literatura sobre agilidad a gran escala resalta que la gestión de dependencias, la visibilidad

transversal y la existencia de roles de coordinación son esenciales para evitar cuellos de botella y conflictos entre equipos (Hüllmann et al., 2025). Esta experiencia marcó al autor sobre la importancia de diseñar explícitamente mecanismos de coordinación.

Desde una perspectiva más reflexiva, uno de los mayores aprendizajes para el autor fue descubrir que **trabajar en una organización con procesos ya consolidados facilita la labor de gestión de proyectos**, pero también puede ocultar la complejidad de construir esos procesos desde cero. La literatura sobre adopción de agilidad en grandes organizaciones advierte que, detrás de la aparente naturalidad de las prácticas ágiles, hay largos procesos de transformación cultural, ajuste de estructuras y superación de resistencias (Pastrana et al., 2025). Este contraste se haría evidente para el autor cuando intentó trasladar ciertas prácticas a contextos menos maduros.

Finalmente, el autor aprendió que **las buenas prácticas de esta primera experiencia no son simples recetas**, sino principios que deben reinterpretarse al cambiar de contexto. La claridad de roles, la documentación suficiente, la integración DevOps, la cultura ágil explícita, el uso de InnerSource y la coordinación entre equipos constituyeron un marco de referencia que luego serviría como criterio para evaluar las falencias de la empresa emergente y como insumo para diseñar los procesos en Mente Sana Psicología. Todo este aprendizaje proviene de la experiencia real del autor, sistematizada y contrastada con la literatura reciente sobre gestión ágil de proyectos, cultura organizacional y prácticas DevOps.

- **Segunda experiencia profesional (empresa emergente con falencias)**

- 1. Retos y dificultades en la gestión de proyectos**

En contraste con la primera experiencia en una corporación tecnológica altamente estructurada, la segunda experiencia profesional del autor tuvo lugar en una **empresa emergente de base digital y creativa**, de tamaño reducido, que ofrecía servicios y productos relacionados con marketing, contenidos y soluciones tecnológicas para clientes externos. Se trataba de una organización en fase de consolidación, con un equipo que inicialmente rondaba las dieciséis personas y que, tras varios ajustes, se estabilizó alrededor de ocho integrantes. Esta configuración se asemeja a la realidad descrita en estudios sobre startups, donde la estructura organizacional es liviana, los procesos son poco formalizados y la presión por crecer rápidamente genera tensiones significativas en la gestión de proyectos (Bence Venczel et al., 2024).

Uno de los retos más visibles que el autor identificó fue la **ausencia de una estructura clara de gestión de proyectos**. A diferencia del entorno multinacional, en esta empresa emergente no existían definidos de manera formal roles como Product Owner, Scrum Master o gestores de proyecto. La relación entre los stakeholders principales y el equipo era directa y poco filtrada, lo que implicaba que las solicitudes llegaban muchas veces de forma fragmentada, sin priorización ni alineación con una visión de producto. La literatura sobre startups señala que este tipo de informalidad metodológica es frecuente y que muchas de estas organizaciones operan sin un marco de gestión sistemático, confiando únicamente en la improvisación y la buena voluntad de los equipos (Orangescrum, 2024). Relacionado con lo anterior, el autor experimentó la dificultad derivada de que los **stakeholders se comunicaban directamente con las personas operativas**, sin un canal unificado ni un responsable de priorizar y consolidar requerimientos. Esta situación coincide con lo descrito en análisis ágiles recientes, donde se advierte que cuando los stakeholders pasan por alto la figura que debería gestionar la demanda y plantean solicitudes directamente al equipo, se generan desalineaciones, trabajo en tareas de baja prioridad y pérdida de foco (Rebel Scrum, 2023). En la práctica, el autor observó que esto se traducía en cambios constantes de dirección, re-trabajos y sensaciones de caos operativo.

Otro reto central fue la **carencia de un sistema consistente de documentación de requerimientos**. La empresa intentó, en ciertos momentos, adoptar elementos de Scrum, pero sin construir épicas, historias de usuario ni un backlog consolidado. Las tareas aparecían como listas informales en chats o documentos dispersos. Estudios recientes sobre documentación en entornos ágiles advierten que, aunque estos enfoques buscan reducir burocracia, requieren al menos mecanismos mínimos de estructuración de requerimientos para evitar fragmentación y pérdida de trazabilidad (Islam et al., n.d.). La experiencia del autor confirma que la ausencia total de estos mecanismos produce confusión y dificulta el seguimiento de los proyectos.

La **comunicación interna** constituyó otro foco de dificultad. Aunque el equipo utilizaba herramientas como mensajería instantánea y, en ciertos momentos, plataformas colaborativas, la información se distribuía en múltiples canales paralelos, lo que provocaba mensajes contradictorios, decisiones duplicadas y pérdida de acuerdos. Investigaciones sobre comunicación en proyectos señalan que la falta de canales claros y de protocolos mínimos puede derivar en malentendidos, tareas repetidas o tareas no ejecutadas, con impacto directo en la eficiencia y los resultados (Screenrec, n.d.). El autor

constató que, frente a la sobrecarga de mensajes, se hacía difícil determinar qué era realmente prioritario.

La **implementación parcial y desordenada de metodologías ágiles** fue otro reto evidente. La empresa emergente intentó adoptar Scrum y algunos elementos de Kanban, pero sin un entendimiento profundo ni soporte cultural suficiente. Esto se alinea con estudios que muestran que la falta de comprensión de los principios ágiles, la ausencia de formación y la debilidad de los liderazgos son barreras centrales para la adopción efectiva de estas metodologías (Baxter et al., 2023). En la práctica, el autor observó que se realizaban ceremonias aisladas, como reuniones de seguimiento, pero sin un marco coherente de roles, artefactos y eventos.

El tamaño y la composición del equipo también generaban desafíos. Inicialmente, la empresa contaba con un grupo relativamente grande para su volumen real de proyectos, lo que derivó en **sobrecarga de coordinación, solapamiento de funciones y dificultades para mantener a todas las personas alineadas**. Trabajos recientes sobre gestión de proyectos en startups muestran que estas organizaciones suelen crecer de forma desordenada, sin rediseñar sus estructuras ni ajustar el tamaño de los equipos, lo que genera ineficiencias y problemas de coordinación (Bence Venczel et al., 2024). La reducción posterior a un núcleo de ocho personas evidenció que la estructura inicial no era sostenible.

Un reto especialmente sensible fue la **expectativa desalineada sobre el rol del autor**. La dirección esperaba que llegara con un nivel de avance tal que pudiera resolver de inmediato carencias estructurales y metodológicas, mientras que el contexto real demandaba un trabajo paulatino de construcción de cultura y procesos. Estudios sobre adopción de agilidad señalan que las altas expectativas de resultados inmediatos, sin considerar la inversión necesaria en cambio organizacional, generan frustración y reforan la percepción de que las metodologías ágiles no funcionan (The house of marketing, n.d.). En este caso, el autor vivió en primera persona la tensión entre lo que se esperaba y lo posible en un entorno tan incipiente.

La ausencia de una **base de conocimiento formalizada** fue otra dificultad relevante. Aunque con el tiempo se intentó construir un repositorio de recursos y un sistema de tickets, en los primeros momentos la información crítica se encontraba dispersa en mensajes, memorias individuales y archivos sin estructura. La literatura sobre gestión del conocimiento en entornos ágiles resalta que, incluso cuando se pretende trabajar con poca documentación, es necesario establecer mecanismos mínimos para que el

conocimiento no se pierda con la rotación de personas o el paso del tiempo. La experiencia del autor confirma que carecer de dicha base obliga a “rehacer” discusiones y decisiones de manera recurrente.

Desde un punto de vista relacional, el autor enfrentó **tensiones derivadas de la cultura organizacional incipiente**. No existían valores, normas ni prácticas compartidas suficientemente consolidadas, lo que se manifestaba en respuestas heterogéneas frente al cambio, la resistencia a adoptar nuevas herramientas y la dificultad para alinear expectativas entre dirección y equipo. Estudios sobre adopción de agilidad en organizaciones con baja madurez cultural muestran que la resistencia al cambio, la falta de liderazgo claro y la ambigüedad en la visión de producto son factores que entorpecen la implementación de buenas prácticas de gestión de proyectos.

Es importante reiterar que todos estos retos y dificultades se describen desde la **experiencia real del autor**, no a partir de entrevistas con terceros. La reconstrucción forma parte de un proceso de sistematización de su práctica profesional, en el que se ordenan y analizan críticamente vivencias, decisiones y efectos, en diálogo con la literatura reciente sobre startups, gestión de proyectos y metodologías ágiles. En este sentido, el apartado no solo enuncia problemas, sino que prepara el terreno para el análisis de cómo estos desafíos se transformaron en aprendizajes que luego fueron aplicados y resignificados en la creación y consolidación de Mente Sana Psicología.

2. Errores identificados y lecciones aprendidas

En la segunda experiencia profesional del autor, en una empresa emergente digital y creativa con un equipo pequeño y en consolidación, los **errores en la gestión de proyectos** se hicieron mucho más visibles que en la corporación multinacional. La organización intentaba crecer rápidamente sin haber construido previamente una estructura de procesos, roles y cultura que sostuviera ese crecimiento, situación que coincide con lo descrito en la literatura sobre startups que escalan “a través del caos”, donde la falta de claridad en metas, roles y estructuras genera tensiones permanentes en la operación diaria (Index Ventures, n.d.). A partir de su experiencia real, el autor identifica un conjunto de errores que terminaron por convertirse en lecciones clave para su práctica posterior.

Un primer error fue **suponer que era posible trasladar directamente las prácticas de una gran corporación a una empresa emergente**, sin un proceso de adaptación gradual. La organización esperaba que el autor replicara de manera casi inmediata

esquemas avanzados de gestión ágil y coordinación multiproyecto, sin considerar las diferencias en cultura, recursos y madurez organizacional. La literatura sobre transformación ágil subraya que cada organización requiere configurar y adaptar las prácticas a sus necesidades, metas y circunstancias, más que copiar modelos externos de forma literal (Shen & Stewart, 2025). El autor aprendió que la agilidad no es “portátil” sin contexto, y que intentar implantar modelos sofisticados en estructuras frágiles suele generar frustración.

Un segundo error evidente fue **la ausencia de un rol claro que centralizara y priorizara las solicitudes**, equivalente funcional del Product Owner en marcos ágiles. En la práctica, los stakeholders se comunicaban directamente con las personas operativas, generando un flujo caótico de peticiones, cambios de prioridad y reorientaciones frecuentes del trabajo. En la literatura se advierte que cuando los stakeholders pasan por encima de la figura que debería gestionar el backlog y solicitan trabajo directamente a los desarrolladores, estos terminan atendiendo tareas de menor prioridad mientras lo estratégico queda desatendido. El autor pudo comprobar empíricamente este problema, observando cómo el equipo se saturaba de urgencias contradictorias.

Relacionado con lo anterior, se identificó el error de **implantar solo “la parte visible” de las metodologías ágiles**, es decir, ciertas ceremonias o tableros, sin asumir el cambio de mentalidad y de responsabilidades que exige la agilidad. La organización realizaba reuniones periódicas y usaba un tablero con tareas, pero sin compromisos claros, sin objetivos de iteración definidos y sin reflexión sistemática sobre el proceso. Estudios recientes señalan que uno de los errores más comunes al implementar ágil es confundir la metodología con una lista de reuniones y herramientas, ignorando la importancia del aprendizaje, la mejora continua y el rol crítico de la figura que gestiona el producto (Rememo, n.d.). Esta experiencia llevó al autor a distinguir entre “hacer Scrum de forma ritual” y trabajar realmente con mentalidad ágil.

Otro error clave fue **trabajar casi sin documentación estructurada de requerimientos**. La empresa emergente dependía fuertemente de mensajes en chats y acuerdos verbales, con muy pocas épicas, historias de usuario o backlogs consolidados. Esta práctica se alinea con lo que diversos autores identifican como errores frecuentes de las startups, que subestiman la importancia de una documentación mínima y realizan anotaciones dispersas, generando retrabajos y pérdida de información (BetterDocs, 2025). El autor vivió directamente las consecuencias: tareas duplicadas, criterios poco claros y dificultades para explicar por qué se había tomado una u otra decisión.

La **fragmentación de la comunicación** fue otro error recurrente. Se usaban múltiples canales de mensajería, correos y conversaciones informales, sin protocolos definidos sobre qué tipo de información debía pasar por cada canal ni cómo registrar decisiones. Estudios recientes sobre comunicación interna muestran que la sobrecarga de información, la falta de estandarización de canales y la inexistencia de procesos documentados son barreras que desestabilizan a los equipos y generan malentendidos y retrasos (AxiosHQ, n.d.). El autor aprendió que no se trata solo de “hablar más”, sino de diseñar conscientemente cómo se comunica el equipo.

Un sexto error fue **no establecer desde el inicio una estrategia mínima de gestión del conocimiento**. La empresa emergente dependía casi exclusivamente del conocimiento tácito de las personas, sin un sistema organizado para documentar procedimientos, plantillas o decisiones clave. La literatura sobre gestión del conocimiento en pequeñas y medianas empresas subraya que la ausencia de sistemas formales conduce a pérdida de saber cuando hay rotación de personal y obliga a “reinventar la rueda” con frecuencia (Cristache et al., 2025). Esta situación se repitió en la experiencia del autor, quien constató cómo, ante la salida de miembros del equipo, se perdía parte importante de la historia de los proyectos.

Ligado a esto, la ausencia de una **estrategia de gestión del conocimiento en proyectos ágiles** provocó re trabajos y decisiones poco informadas. Estudios recientes sobre conocimiento en proyectos ágiles muestran que, cuando no existe una estrategia explícita para capturar y compartir aprendizajes, se incrementa el riesgo de pérdida de conocimiento, reintroducción de errores y dependencia excesiva de individuos clave. El autor extrajo de este contexto la lección de que agilidad no es sinónimo de ausencia de registros, sino de documentación ajustada y útil.

Otro error importante fue **mantener expectativas irreales sobre lo que las metodologías ágiles podían lograr en el corto plazo**. La dirección esperaba que con la sola implementación de ciertas prácticas ágiles los tiempos se redujeran de manera drástica y la productividad aumentara casi de inmediato. La literatura sobre adopción ágil advierte que uno de los obstáculos más frecuentes es considerar ágil como una “bala de plata” para entregar más rápido, sin invertir en cambios de cultura, estructura y competencias (Globant, 2023). En la práctica, esto generó decepción y presión excesiva sobre el equipo cuando los resultados no fueron inmediatos.

También se evidenció el error de **subestimar la necesidad de formación y acompañamiento en el cambio**, tanto para el equipo como para los líderes. La

organización introdujo términos y herramientas ágiles, pero sin un plan de capacitación sistemático ni un acompañamiento que explicara el sentido profundo de las prácticas. Revisiones recientes sobre factores críticos de éxito en la adopción ágil señalan que la falta de competencias, de liderazgo alineado y de una cultura que apoye el cambio es uno de los principales motivos de fracaso en la implementación (Setiawan & Sakapurnama, 2025). A partir de su experiencia real, el autor aprendió que no basta con cambiar el “lenguaje” de trabajo; es necesario invertir tiempo en desarrollar capacidades.

Un décimo error fue **no trabajar explícitamente el desarrollo de una mentalidad ágil** en el equipo. Se introdujeron prácticas aisladas sin abordar cuestiones como responsabilidad compartida, apertura al aprendizaje, aceptación del error como fuente de mejora o capacidad de autoorganización. Estudios sobre mentalidad ágil evidencian que, cuando los equipos no adoptan esta forma de pensar, tienden a desentenderse de la responsabilidad sobre los resultados, a desmotivarse y a evitar desafíos (Ozkan et al., n.d.). El autor vio cómo, en ausencia de esta mentalidad, las prácticas ágiles se volvieron una carga más en lugar de una herramienta de empoderamiento.

Finalmente, una lección transversal que el autor extrae de esta segunda experiencia es que **los errores no residían únicamente en las personas, sino en el diseño incompleto del sistema de trabajo**. La falta de roles claros, de backlog estructurado, de comunicación ordenada, de gestión del conocimiento, de expectativas realistas y de formación adecuada configuró un entorno en el que los proyectos se sostenían más por esfuerzo personal que por procesos robustos. Esta lectura coincide con enfoques recientes que señalan que el éxito de la agilidad depende de cambios coordinados en cultura, competencias, estructura y enfoques de trabajo, no solo en la adopción de herramientas (Ndou et al., 2024c).

Todas estas reflexiones surgen de la **experiencia real del autor** en la empresa emergente, sistematizada y contrastada con referentes actuales sobre gestión de proyectos y adopción ágil. Los errores identificados se convirtieron en insumos decisivos para el diseño posterior de Mente Sana Psicología, donde el autor procuró no repetir las fallas vividas, incorporando de manera más consciente la construcción de cultura, la definición de procesos y la gestión del conocimiento como pilares de la práctica profesional.

- **Mente Sana Psicología**

- 1. Aplicación de las buenas prácticas adquiridas**

Mente Sana Psicología es presentada en esta monografía como un **emprendimiento de base tecnológica y de servicios en salud mental**, con aproximadamente setenta colaboradores, que integra áreas de psicología clínica, servicio al cliente, tecnología, marketing y gestión administrativa. Se trata de una organización que combina la lógica de una startup digital con la responsabilidad propia del sector salud, en un contexto donde las soluciones de salud mental mediadas por tecnología han crecido de forma significativa en América Latina y en el mundo (Truong & McLachlan, 2022a).

A diferencia de las experiencias previas del autor, Mente Sana Psicología nace con la **intención explícita de diseñar la organización desde cero a partir de buenas prácticas** en gestión de proyectos y metodologías ágiles, integrando aprendizajes tanto de la corporación multinacional como de la empresa emergente. En este sentido, la empresa adopta de manera deliberada un enfoque de gestión ágil, coherente con las recomendaciones recientes que señalan que las organizaciones que quieren ser más dinámicas deben transformar cultura, competencias, estructura y enfoques de trabajo para sostener prácticas ágiles de forma efectiva.

Una primera aplicación concreta de estas buenas prácticas es la **definición clara de roles y responsabilidades**. Desde sus etapas iniciales, Mente Sana Psicología establece funciones diferenciadas para la gestión de producto, la gestión de proyectos, la facilitación ágil, los equipos de desarrollo tecnológico y los equipos clínicos. Esta claridad se inspira en la experiencia del autor en la gran corporación y responde a la evidencia de que la delimitación explícita de roles mejora la coordinación, la toma de decisiones y el rendimiento de los equipos ágiles.

Asimismo, Mente Sana Psicología adopta un **portafolio de metodologías ágiles diferenciadas por tipo de proceso**. Para los desarrollos tecnológicos se utiliza principalmente Scrum, con sprints, backlogs y revisiones periódicas; para procesos creativos y de marketing se emplea ScrumBan, que permite combinar iteraciones con gestión de flujo; y para áreas como recursos humanos, soporte y procesos administrativos se aplica Kanban, enfocado en la visualización y limitación del trabajo en curso. Esta combinación responde a recomendaciones actuales que señalan que las organizaciones pueden y deben seleccionar diferentes marcos ágiles según la naturaleza de cada flujo de trabajo, aprovechando fortalezas de Scrum, Kanban y modelos híbridos.

En el ámbito de la comunicación, Mente Sana Psicología aplica de forma consciente la lección aprendida en la empresa emergente sobre los riesgos de la fragmentación. La empresa utiliza una **plataforma central de comunicación y colaboración**, con canales organizados por proyecto, área y tema, acompañada de normas claras sobre qué información debe circular por cada canal. Esta decisión se alinea con estudios que destacan la importancia de diseñar procesos de comunicación interna para evitar sobrecarga de mensajes, malentendidos y pérdida de información, particularmente en entornos distribuidos y de rápida expansión (Vikas Jadhav, n.d.).

Otra aplicación clave de buenas prácticas es la construcción de una **base de conocimiento organizacional y un sistema de tickets** desde etapas tempranas. Mente Sana Psicología documenta procesos, protocolos clínicos, flujos de atención, manuales de uso de herramientas y acuerdos operativos en repositorios estructurados. Esta práctica responde a las recomendaciones de la literatura sobre gestión del conocimiento en proyectos ágiles, que señala la necesidad de establecer procesos explícitos para capturar, compartir y reutilizar conocimientos, incluso en contextos donde se privilegia la interacción sobre la documentación extensiva (Yanzer Cabral et al., 2014).

En coherencia con esto, la empresa incorpora principios de **gestión del conocimiento en entornos ágiles** para evitar el error vivido en la empresa emergente donde el saber quedaba atrapado en personas específicas. Se promueven espacios periódicos de revisión y socialización de aprendizajes entre proyectos, lo que está en línea con propuestas recientes como la extensión Scrum KM, que recomienda foros interproyecto para compartir conocimiento y utilizar analítica para mejorar la práctica de los equipos.

En cuanto a la gestión de proyectos propiamente dicha, Mente Sana Psicología incorpora **buenas prácticas generales de dirección de proyectos ágiles**, tales como la definición de objetivos claros y medibles, la priorización basada en valor para el usuario, la entrega incremental y la revisión continua con los grupos de interés. Estas prácticas coinciden con las recomendaciones de la literatura sobre gestión ágil de proyectos, que señala la importancia de planear en iteraciones, gestionar el alcance de forma flexible, mantener un diálogo constante con los interesados y ajustar el plan con base en la retroalimentación (Dong et al., 2024).

Dado que Mente Sana Psicología opera en el sector de salud mental, la adopción de metodologías ágiles no se limita al área de tecnología, sino que se vincula con la **mejora de la experiencia de usuarios y pacientes**. La literatura sobre agilidad en salud señala que los enfoques ágiles pueden mejorar resultados clínicos, acortar tiempos de respuesta

y optimizar procesos de atención, siempre que se adapten a las características regulatorias y éticas del sector (Desai et al., 2024). En esta línea, Mente Sana Psicología utiliza ciclos iterativos para ajustar servicios, protocolos de atención en línea y herramientas tecnológicas según la retroalimentación de usuarios y profesionales de la salud.

Una dimensión distintiva de Mente Sana Psicología es el énfasis en **bienestar y salud mental de su propio equipo**, no solo de los usuarios. El diseño de la cultura organizacional se apoya en la premisa de que el bienestar de las personas trabajadoras impacta directamente en productividad, retención y calidad del servicio, tal como señalan estudios recientes sobre salud mental y cultura organizacional (Sun et al., 2023). En la práctica, esto se traduce en políticas de cuidado, acompañamiento emocional y diseño de cargas de trabajo sostenibles, articuladas con la lógica ágil de iteraciones y priorización.

El autor también aplica en Mente Sana Psicología la lección de **gestionar expectativas de los stakeholders** respecto a la agilidad. A diferencia de lo ocurrido en la empresa emergente, se comunica claramente que la adopción de marcos ágiles y de procesos mejor estructurados tiene una curva de aprendizaje y que los beneficios emergen progresivamente. Esta estrategia coincide con los hallazgos de investigaciones que señalan que el éxito de la gestión ágil depende de gestionar la narrativa de cambio y de evitar presentar la agilidad como solución inmediata a todos los problemas organizacionales (Koudriachov et al., 2025b).

Finalmente, todas estas decisiones en Mente Sana Psicología no son el resultado de un diseño abstracto, sino de la **experiencia real del autor**, que integra buenas prácticas observadas en la corporación multinacional con los errores y dificultades vividos en la empresa emergente. La empresa se configura como un laboratorio aplicado donde se ponen a prueba, se adaptan y se consolidan prácticas de gestión de proyectos, cultura organizacional ágil y cuidado de la salud mental en el trabajo. En este sentido, Mente Sana Psicología encarna la síntesis de la trayectoria profesional analizada en la monografía y constituye el espacio donde las metodologías ágiles dejan de ser solo un referente teórico para convertirse en una práctica cotidiana orientada a generar valor tanto para los usuarios como para quienes trabajan en la organización.

2. Evitación de errores previos

En la construcción y consolidación de Mente Sana Psicología, el autor toma como punto de partida explícito los **errores vividos en la empresa emergente** y se propone diseñar

la organización para no repetirlos. Mente Sana Psicología se configura como una empresa de salud mental apoyada en tecnología, con equipos clínicos, de servicio al cliente, de desarrollo y de gestión, que busca combinar la calidad del servicio psicológico con la eficiencia de procesos ágiles, en un contexto donde las soluciones digitales para salud mental están en expansión y exigen modelos de operación sólidos (Truong & McLachlan, 2022b).

Uno de los primeros errores que Mente Sana Psicología decide evitar es la **falta de definición de roles**. A diferencia de la empresa emergente, donde los stakeholders se comunicaban directamente con quienes ejecutaban las tareas, en Mente Sana se establecen desde el inicio responsables claros para la priorización del trabajo, la facilitación de procesos ágiles y la ejecución. Esta práctica se alinea con la literatura que enfatiza que la claridad de roles y de propiedad sobre el backlog es esencial para evitar interferencias, reprocesos y prioridades contradictorias.

Frente al error previo de **implantar metodologías ágiles solo de forma superficial**, Mente Sana Psicología procura no quedarse en las ceremonias ni en el uso de tableros. La empresa trabaja de manera consistente con objetivos de sprint, definición de terminado, criterios de aceptación y revisión sistemática del proceso. Esto responde a advertencias de la literatura que señalan que uno de los fallos más frecuentes en la adopción ágil es quedarse en lo ritual, sin interiorizar los principios de transparencia, inspección y adaptación que definen verdaderamente la agilidad (Rememo, n.d.).

Otro error que se evita conscientemente es el de **trabajar sin un sistema mínimo de documentación estructurada**. Mientras que en la empresa emergente los requerimientos se apoyaban en conversaciones dispersas y mensajes de chat, en Mente Sana Psicología se construyen backlogs con épicas, historias de usuario y tareas, así como protocolos escritos para procesos clínicos y administrativos. Esta decisión está en línea con los hallazgos que muestran que, incluso en entornos ágiles, la ausencia completa de documentación genera pérdida de conocimiento y retrabajo (Canedo et al., 2024).

La **fragmentación de la comunicación**, uno de los problemas críticos de la segunda experiencia, también se aborda de forma explícita. En lugar de permitir que la información fluya por múltiples canales sin orden, Mente Sana Psicología define qué se comunica por la plataforma central, qué se documenta en el sistema de tickets y qué se trabaja en reuniones síncronas. Este diseño responde a recomendaciones recientes sobre la

necesidad de reducir barreras de comunicación interna mediante canales definidos y mensajes estructurados, especialmente en organizaciones distribuidas o en crecimiento.

En relación con la **gestión del conocimiento**, Mente Sana Psicología evita repetir el error de depender exclusivamente de la memoria individual. Desde temprano, la empresa desarrolla repositorios de procedimientos, plantillas, guías para la atención y documentación de decisiones clave, acompañados de espacios de socialización de aprendizajes entre equipos. Esta práctica se alinea con propuestas recientes de incorporar explícitamente prácticas de gestión del conocimiento en proyectos ágiles para preservar aprendizajes, reducir el riesgo de rotación y apoyar la mejora continua.

Otra lección aplicada es evitar las **expectativas irreales sobre la agilidad**. En vez de presentar las metodologías ágiles como una solución inmediata a todos los problemas, Mente Sana Psicología comunica a sus equipos y stakeholders que se trata de un proceso de aprendizaje y ajuste continuo. Esta postura recoge los hallazgos de estudios que muestran que concebir la agilidad como una “bala de plata” genera frustración y puede llevar al abandono prematuro de las prácticas cuando no se ven resultados inmediatos.

La empresa también se propone evitar el error de **no invertir en formación y acompañamiento en el cambio**. A diferencia del contexto emergente, donde se introdujeron términos ágiles sin suficiente capacitación, en Mente Sana Psicología se planifican procesos de formación continua para los diferentes equipos, ajustados a su nivel de familiaridad con la tecnología y con las metodologías de trabajo. Esta práctica se sustenta en la evidencia de que la adquisición de competencias ágiles requiere programas de aprendizaje estructurados y apoyo del liderazgo.

En el plano de la cultura organizacional, Mente Sana Psicología busca superar el error de operar sin **valores y normas compartidas**. La empresa define principios explícitos relacionados con el respeto, el cuidado mutuo, la responsabilidad por el resultado colectivo y la apertura a la retroalimentación, que se alinean tanto con la práctica clínica responsable en salud mental como con los valores de la agilidad. Estudios recientes subrayan que la cultura organizacional es un factor determinante para la efectividad de las metodologías ágiles y para el bienestar laboral, especialmente en servicios de salud.

Otra forma de evitar errores previos es el **diseño consciente del tamaño y composición de los equipos**. Habiendo vivido las dificultades de una estructura sobredimensionada en la empresa emergente, el autor procura que los equipos de Mente Sana Psicología tengan un tamaño adecuado al trabajo real y roles bien diferenciados, ajustando la estructura a

medida que la empresa crece. Este enfoque coincide con recomendaciones sobre dimensionamiento de equipos y escalado progresivo en organizaciones ágiles para evitar burocracia innecesaria y mantener la coordinación efectiva.

Finalmente, Mente Sana Psicología intenta evitar el error de **centrar la operación solo en resultados de corto plazo**, integrando mecanismos de reflexión y mejora continua que permiten revisar periódicamente procesos, flujos y decisiones. Esta práctica se inspira en los principios de inspección y adaptación de Scrum y en la mejora continua de Lean, tal como se exponen en la literatura reciente sobre organizaciones ágiles que aprenden y se ajustan de manera iterativa. Desde la experiencia real del autor, esta actitud reflexiva es la garantía de que los errores no solo se evitan por memoria, sino que se transforman en políticas, prácticas y estructuras que sostienen el crecimiento responsable de Mente Sana Psicología.

3. Integración de metodologías ágiles y gestión estratégica

Mente Sana Psicología se consolida como un emprendimiento de salud mental apoyado en tecnología que integra, de manera deliberada, **metodologías ágiles con la gestión estratégica de la organización**. Esto significa que las prácticas diarias de planificación, ejecución y mejora continua no se conciben solo como herramientas operativas, sino como mecanismos alineados con la misión, la visión y los objetivos de crecimiento de la empresa. La literatura sobre organizaciones ágiles subraya que la verdadera agilidad se expresa cuando existe coherencia entre la estrategia, los procesos y la cultura, de modo que los equipos pueden responder al cambio sin perder el foco en el valor que se desea generar.

Desde sus primeros pasos, Mente Sana Psicología adopta **metodologías ágiles diferenciadas por tipo de proceso** y las conecta con objetivos estratégicos claros. Scrum se utiliza principalmente en el desarrollo de productos tecnológicos y plataformas de atención; ScrumBan orienta los flujos creativos y de marketing; y Kanban estructura procesos continuos como recursos humanos, soporte y operaciones administrativas. Esta diversidad metodológica responde a recomendaciones actuales que señalan que las organizaciones deben seleccionar marcos ágiles según el tipo de trabajo y alinearlos con resultados de negocio específicos, en lugar de aplicar una única metodología de forma uniforme.

En el plano estratégico, Mente Sana Psicología articula estos marcos con un sistema de **objetivos y resultados clave** que permite traducir la visión de la empresa en metas concretas para equipos y proyectos. De esta manera, las iteraciones y tableros ágiles no se convierten en dinámicas aisladas, sino en instrumentos para avanzar hacia metas definidas, siguiendo principios similares a los sistemas modernos de gestión de objetivos que buscan alinear estrategia y ejecución en organizaciones de tamaño medio y grande.

Una pieza central de esta integración es el **uso estratégico del backlog**. En Mente Sana Psicología, los backlogs no son simples listas de tareas, sino representaciones priorizadas de la estrategia: los elementos de mayor prioridad responden a objetivos como ampliar el alcance de los servicios, mejorar la experiencia del paciente, optimizar procesos internos o fortalecer la infraestructura tecnológica. La literatura sobre gestión ágil destaca que cuando el backlog se construye desde la lógica de valor, y no solo desde la presión de “lo urgente”, se convierte en un puente entre la estrategia y el trabajo cotidiano (Dong et al., 2024).

Además, Mente Sana Psicología vincula las ceremonias ágiles con espacios de **revisión estratégica periódica**. Las revisiones de sprint, retrospectivas y sesiones de planificación se conectan con análisis trimestrales de resultados y revisión de indicadores clave, tanto clínicos como de negocio. Este enfoque se alinea con propuestas de “agilidad estratégica” que sugieren complementar la planificación tradicional con ciclos iterativos de evaluación, de modo que la estrategia se mantenga viva y pueda adaptarse a entornos cambiantes.

En el ámbito clínico y de servicio, la integración entre metodologías ágiles y gestión estratégica se manifiesta en la **iteración de modelos de atención y productos de salud mental**. Los servicios se diseñan como hipótesis de valor que se prueban con grupos de pacientes y se ajustan en función de la retroalimentación, en línea con enfoques recientes que proponen combinar agilidad y diseño centrado en el paciente para mejorar la efectividad de intervenciones en salud. En la experiencia real del autor, esto ha permitido refinar protocolos, tiempos de respuesta y flujos de comunicación con usuarios.

Mente Sana Psicología también incorpora **principios Lean** en su gestión estratégica, con énfasis en la eliminación de desperdicios y la optimización de flujos de valor. Esto implica revisar procesos clínicos y administrativos para identificar pasos que no agregan valor al paciente ni al equipo, reduciendo tiempos de espera, reprocesos y tareas redundantes. Estudios recientes sobre Lean en servicios y en desarrollo de software muestran que la reducción de desperdicios y la mejora continua contribuyen de forma directa a la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones.

Otro componente de esta integración es la **gestión del conocimiento como elemento estratégico**, no solo operativo. Mente Sana Psicología considera su base de conocimiento, sus protocolos y sus lecciones aprendidas como activos estratégicos que diferencian la organización y permiten escalar sin sacrificar calidad. El diseño de prácticas explícitas para capturar y compartir conocimiento entre equipos se inspira en propuestas recientes que plantean extensiones como Scrum KM para articular gestión del conocimiento y gestión ágil de proyectos. En la práctica, esto se refleja en foros internos, documentos vivos y mecanismos de mentoría entre equipos.

La integración entre metodologías ágiles y gestión estratégica en Mente Sana Psicología incluye también una preocupación constante por la **salud mental y el bienestar del propio equipo**, entendidos no solo como un fin en sí mismo, sino como un factor estratégico para la calidad del servicio y la sostenibilidad del negocio. La evidencia reciente muestra que las organizaciones que cuidan la salud mental de sus trabajadores mejoran productividad, retención y calidad de atención, especialmente en sectores de alta demanda emocional como la salud. En este marco, la planificación ágil incorpora también la gestión de cargas de trabajo y espacios de cuidado interno.

La experiencia real del autor muestra que esta integración no estuvo exenta de ajustes y aprendizajes. Al trasladar buenas prácticas desde la corporación multinacional y lecciones de la empresa emergente, Mente Sana Psicología debió encontrar su propio balance entre estructura y flexibilidad, entre estándares clínicos y experimentación, entre estabilidad y cambio. Esta búsqueda coincide con los enfoques de organizaciones que combinan marcos como Scrum, Kanban y Lean con sistemas de portafolio y gobierno estratégico, buscando asegurar coherencia entre decisiones de alto nivel y prácticas de los equipos.

En síntesis, Mente Sana Psicología se caracteriza por integrar las metodologías ágiles no solo como herramientas de productividad, sino como **dispositivos de ejecución estratégica**. Los sprints, los tableros, los backlogs y las retrospectivas se articulan con objetivos de crecimiento, impacto en salud mental, sostenibilidad económica y bienestar del equipo. La trayectoria del autor muestra cómo esta empresa se convierte en el espacio donde la gestión ágil y la gestión estratégica dejan de ser mundos separados para formar parte de un mismo sistema, orientado a crear valor para pacientes, colaboradores y la organización en su conjunto.

4. Discusión y análisis crítico

Mente Sana Psicología se configura, en esta monografía, como el resultado más maduro de la trayectoria profesional del autor: un espacio donde se integran de manera consciente las buenas prácticas aprendidas en una corporación tecnológica y las lecciones derivadas de los errores vividos en una empresa emergente. Sin embargo, este avance no puede entenderse como un punto de llegada definitivo, sino como una etapa en permanente revisión. La literatura sobre organizaciones ágiles insiste en que la agilidad no es un estado estable, sino un proceso continuo de adaptación estratégica, organizacional y cultural. En esa línea, el caso de Mente Sana invita a un análisis crítico que reconozca sus logros, pero también sus zonas de tensión.

En primer lugar, la decisión de diseñar Mente Sana Psicología desde el inicio con **roles claros, procesos definidos y metodologías ágiles diferenciadas por tipo de trabajo** representa un avance evidente frente a la informalidad observada en la empresa emergente. Este diseño refleja la recomendación de alinear estructura, competencias y cultura con la estrategia de la organización para sostener una agilidad real, y no solo declarativa. No obstante, el propio autor reconoce que, en la práctica, la claridad de roles debe revisarse de manera periódica, ya que el crecimiento de Mente Sana implica la aparición de nuevos servicios y equipos que desdibujan fronteras inicialmente nítidas. La estabilidad estructural y la capacidad de reconfigurar roles cuando cambian las necesidades son, por tanto, un equilibrio delicado.

En segundo lugar, la implementación de un **portafolio de marcos ágiles** (Scrum para tecnología, ScrumBan para procesos creativos, Kanban para áreas de flujo continuo) constituye una respuesta sofisticada a la diversidad de procesos internos. La literatura actual destaca precisamente que la agilidad organizacional exige el uso de diferentes marcos según la naturaleza del trabajo, evitando imponer un único modelo a toda la empresa. Sin embargo, esta misma diversidad metodológica puede generar complejidad adicional en la coordinación: los equipos deben comprender no solo su propio marco, sino también cómo se integra con el de otras áreas. El análisis crítico sugiere que, a medida que Mente Sana crece, será necesario reforzar la formación transversal y los mecanismos de alineación interequipes para que la variedad metodológica no derive en fragmentación. Un tercer aspecto central es la **gestión del conocimiento**. A diferencia de la empresa emergente, Mente Sana Psicología invierte en construir bases de conocimiento, protocolos y repositorios vivos. Esto se alinea con propuestas recientes que integran

gestión del conocimiento y metodologías ágiles, como la extensión Scrum KM, que enfatiza la importancia de foros interproyecto y prácticas explícitas para capturar y reutilizar aprendizajes. Desde una mirada crítica, el reto para Mente Sana no es solo acumular documentos, sino garantizar que esa base de conocimiento sea efectivamente utilizada en la toma de decisiones, que se mantenga actualizada y que no se convierta en una nueva forma de burocracia que contradiga los principios de ligereza ágiles.

El análisis también muestra que Mente Sana Psicología ha logrado incorporar la **gestión estratégica** a sus prácticas ágiles, articulando backlogs, sprints y tableros con objetivos de negocio y de impacto en salud mental. Este alineamiento responde a planteamientos recientes sobre agilidad estratégica, que proponen integrar la planificación iterativa con la revisión periódica de objetivos y resultados. Sin embargo, la experiencia del autor sugiere que mantener esta coherencia no es trivial: existe una tensión permanente entre la urgencia operativa (responder a usuarios, atender demanda clínica) y el tiempo que requiere la reflexión estratégica. El riesgo es que, en momentos de alta presión, la organización recaiga en la lógica de “apagar incendios” y relegue la mirada de largo plazo. Otro punto relevante en la discusión es la **dimensión ética y de bienestar** inherente a una empresa de salud mental. Mente Sana Psicología no solo aplica metodologías ágiles para mejorar productividad, sino también para iterar sobre modelos de atención y experiencias del paciente. La literatura sobre agilidad en salud advierte que estos enfoques pueden mejorar resultados y tiempos de respuesta, pero deben adaptarse cuidadosamente al marco regulatorio y a las exigencias éticas del sector. Desde la experiencia del autor, la tensión se ubica entre la búsqueda de eficiencia y el respeto a los ritmos clínicos, la confidencialidad y la calidad del vínculo terapéutico. El análisis crítico invita a reconocer que no toda práctica ágil es automáticamente compatible con la especificidad del trabajo clínico, y que la adaptación metodológica debe ser continua.

La apuesta de Mente Sana Psicología por cuidar la **salud mental de su propio equipo** constituye un elemento diferenciador frente a muchos emprendimientos digitales. Estudios recientes muestran que el bienestar de las personas que trabajan en organizaciones de salud y tecnología influye directamente en la calidad del servicio, la retención de talento y la sostenibilidad del negocio. No obstante, desde la autoevaluación crítica, el autor identifica que el crecimiento rápido y la complejidad de coordinar setenta personas generan presiones que, en ocasiones, tensionan esta intención de cuidado. La agilidad, en este contexto, debe servir también para redistribuir cargas, detectar tempranamente

signos de desgaste y ajustar procesos, y no solo para entregar más funcionalidades en menos tiempo.

La comparación entre Mente Sana Psicología y la empresa emergente previa permite observar que **varios errores se han evitado**: la ausencia de roles, la falta de documentación, la comunicación dispersa, las expectativas irreales y la carencia de formación sistemática. Sin embargo, el análisis crítico muestra que estos errores no desaparecen por completo; adoptan formas más sutiles. Por ejemplo, aunque existe un backlog estructurado, siempre existe el riesgo de que decisiones urgentes lo alteren sin un análisis sistemático de impacto. Aunque hay roles definidos, las personas pueden asumir tareas fuera de su ámbito por presión o por entusiasmo. La lección aquí es que evitar errores no es un acto único, sino un ejercicio de vigilancia y ajuste continuo.

Desde un enfoque más amplio, la experiencia en Mente Sana Psicología confirma que las **metodologías ágiles no son neutras**: introducen una determinada forma de ver el trabajo, el tiempo, la responsabilidad y el valor. La literatura subraya que la agilidad puede potenciar la autonomía y la colaboración, pero también puede convertirse en una fuente de exigencia permanente si se la interpreta solo como “hacer más con menos”. En la práctica, el autor reconoce que una de las tareas centrales de liderazgo en Mente Sana consiste en proteger el sentido original de la agilidad como capacidad de adaptación y aprendizaje, y no como mera intensificación del trabajo.

Por último, el caso de Mente Sana Psicología plantea preguntas sobre la **transferibilidad** de estas prácticas a otras empresas de salud mental o a otros sectores. La combinación de gestión estratégica, marcos ágiles, cultura de cuidado y base tecnológica robusta constituye un modelo prometedor, pero situado en un contexto específico de liderazgo, valores y trayectoria profesional. Siguiendo la lógica de la generalización analítica, más que proponer un modelo universal, la discusión sugiere que otros proyectos similares pueden tomar estas experiencias como insumo, siempre que adapten principios y prácticas a sus realidades culturales, regulatorias y de recursos.

En síntesis, el análisis crítico de Mente Sana Psicología muestra una organización que ha logrado integrar de manera sofisticada metodologías ágiles y gestión estratégica, aprendiendo de experiencias previas y evitando errores importantes. Al mismo tiempo, revela que la agilidad, la cultura de cuidado y la gestión del conocimiento son campos en tensión permanente, que exigen decisiones conscientes, reflexión continua y disposición a cambiar incluso lo que ya funciona. Desde la experiencia real del autor, Mente Sana no es solo un caso de aplicación de teoría, sino un laboratorio vivo donde se negocia, día a día,

cómo hacer compatibles la eficiencia, la ética y el bienestar en proyectos de salud mental apoyados en tecnología.

Comparación de las tres etapas de experiencia profesional

La comparación de las tres etapas de experiencia profesional del autor permite observar un **proceso de maduración progresiva** en la forma de comprender y gestionar proyectos. En la primera etapa, dentro de una corporación tecnológica multinacional altamente estructurada, el autor se inserta en un sistema ya consolidado, con roles definidos, marcos ágiles a gran escala y prácticas avanzadas de DevOps y gestión del conocimiento. En la segunda, en una empresa emergente con fuerte componente creativo y digital, se encuentra con un escenario de baja formalización, donde se intentan aplicar elementos ágiles sin soporte cultural ni estructural. Finalmente, en Mente Sana Psicología, el autor asume la responsabilidad de diseñar la organización, incorporando de forma deliberada buenas prácticas y corrigiendo errores previos, en un sector particularmente sensible como la salud mental.

Desde la perspectiva de la **estructura organizacional y la cultura**, la corporación multinacional representa el caso de una organización que ya ha realizado el tránsito hacia modelos ágiles a gran escala, con cambios coordinados en cultura, competencias y estructuras, tal como se describe en los marcos recientes de transformación ágil que enfatizan la necesidad de alinear estos tres elementos para sostener nuevas formas de gestión de proyectos. La empresa emergente, en cambio, muestra una estructura liviana, poco formalizada y con una cultura todavía en construcción, lo que genera tensiones entre el deseo de agilidad y la ausencia de condiciones mínimas para soportarla. Mente Sana Psicología se sitúa en un punto intermedio: es una organización joven, pero diseñada intencionalmente para que cultura, estructura y competencias se alineen con la estrategia de servicios en salud mental.

En relación con las **metodologías de gestión de proyectos**, la corporación multinacional utiliza marcos híbridos maduros, combinando Scrum y Kanban en estructuras cercanas a Scrumban, apoyadas en herramientas integradas de planificación, tableros compartidos y prácticas de integración continua. Esto es coherente con descripciones recientes sobre organizaciones de tecnología que emplean portafolios de marcos ágiles y herramientas de orquestación para coordinar múltiples equipos y productos. En la empresa emergente, por el contrario, se observan intentos parciales de usar Scrum y Kanban, sin backlogs claros ni roles formales, lo que coincide con estudios donde se señalan los desafíos de las

startups al adoptar metodologías ágiles de manera superficial y sin preparación. Mente Sana Psicología recoge lo aprendido en ambos contextos y decide utilizar diferentes marcos según el tipo de proceso, integrando Scrum, ScrumBan y Kanban en una arquitectura metodológica coherente con su estrategia.

La **gestión del conocimiento** constituye otro eje comparativo fundamental. En la corporación multinacional, el autor participa en un entorno donde existen repositorios consolidados, documentación estandarizada y prácticas cercanas al InnerSource, lo que facilita la reutilización de componentes y la preservación de aprendizajes. En la empresa emergente, en cambio, la ausencia de un sistema formal de gestión del conocimiento conduce a la dispersión de información en chats, memorias individuales y documentos aislados, reproduciendo problemas que la literatura identifica como típicos cuando se confía en el conocimiento tácito sin mecanismos explícitos de captura y difusión. En Mente Sana Psicología, el autor decide incorporar desde el inicio repositorios, protocolos y foros de socialización, en sintonía con propuestas como la extensión Scrum KM, que integra la gestión del conocimiento en los procesos ágiles de proyecto.

La comparación también evidencia una evolución en la **relación entre agilidad y estrategia**. En la corporación multinacional, las prácticas ágiles están íntimamente conectadas con sistemas de objetivos y resultados clave, portafolios de proyectos y estructuras de gobierno que alinean el trabajo de los equipos con la estrategia global, tal como recomiendan las tendencias actuales en dirección de proyectos, que destacan la importancia de vincular agilidad con visión de largo plazo. En la empresa emergente, la falta de una estrategia claramente articulada se traduce en secuencias de tareas impulsadas por urgencias y solicitudes directas de clientes o stakeholders, sin un hilo conductor. En Mente Sana Psicología, la experiencia del autor conduce a estructurar backlogs y ciclos de trabajo como instrumentos al servicio de objetivos estratégicos explícitos, que incluyen impacto en salud mental, sostenibilidad del negocio y bienestar del equipo.

En cuanto a los **contextos sectoriales**, la primera y segunda experiencia se desarrollan en el ámbito de la tecnología y los servicios digitales, mientras que Mente Sana Psicología opera en el sector salud, específicamente en salud mental. La literatura reciente sobre implementación de agilidad en salud muestra que los marcos ágiles pueden ser altamente efectivos para coordinar proyectos complejos y mejorar la calidad de los servicios, siempre que se adapten al entorno regulatorio y ético propio del sector. Esta especificidad

obliga al autor, en Mente Sana, a equilibrar la velocidad de iteración y la flexibilidad con la responsabilidad clínica, cuestión que no era tan crítica en las experiencias previas.

La **posición del autor** en cada etapa también aporta elementos clave para la comparación. En la corporación multinacional, actúa principalmente como miembro de un sistema ya diseñado, donde aprende a operar dentro de procesos maduros. En la empresa emergente, se le asigna una expectativa implícita de “solucionador” de problemas estructurales, en un entorno donde las condiciones para el cambio no están dadas, lo que genera tensiones personales y organizacionales. En Mente Sana Psicología, en cambio, el autor se convierte en diseñador del sistema de trabajo, con capacidad real para alinear cultura, estructura y prácticas, pero también con la carga de tomar decisiones que afectan directamente a equipos clínicos y a usuarios finales.

A nivel de **errores y aprendizajes**, la corporación multinacional funciona como un referente de buenas prácticas, pero puede ocultar la dificultad de construir desde cero la infraestructura organizacional que las sustenta. La empresa emergente hace visibles los efectos de carecer de roles definidos, documentación mínima, canales de comunicación claros y estrategias de gestión del conocimiento, en línea con lo descrito en estudios sobre desafíos de gestión de proyectos en startups (Imenso, 2024). Mente Sana Psicología, finalmente, se convierte en el escenario donde el autor integra de manera reflexiva lo observado y vivido, convirtiendo los errores en criterios de diseño organizacional.

La comparación de las tres etapas permite observar que la **agilidad no es un paquete uniforme**, sino que adopta formas diferentes según el grado de madurez organizacional, el sector, la cultura y el liderazgo. En la corporación multinacional, la agilidad se sostiene en una infraestructura robusta que incluye sistemas de objetivos, herramientas integradas, cultura consolidada y competencias distribuidas. En la empresa emergente, la agilidad se intenta introducir como conjunto de prácticas descontextualizadas, generando lo que la literatura describe como anti patrones, es decir, usos superficiales o distorsionados de marcos ágiles que terminan empeorando la situación (Canales-Alvarnez & Moraga-Díaz, 2023). En Mente Sana Psicología, la agilidad se concibe como un diseño intencional que integra estrategia, cultura, estructura y cuidado del equipo.

Finalmente, la comparación deja ver una **evolución en la identidad profesional del autor**. De aprendiz en sistemas consolidados, pasa a ser testigo crítico de las falencias en un entorno emergente para, en la tercera etapa, actuar como agente de diseño organizacional. Esto se alinea con la visión contemporánea de la dirección de proyectos,

que concibe a los gestores y líderes de proyectos como profesionales que deben combinar capacidades técnicas, estratégicas y relacionales para navegar contextos cambiantes. La trayectoria comparada muestra que no se trata solo de conocer marcos y herramientas, sino de aprender a leer organizaciones, detectar sus límites y posibilidades, y construir, a partir de la experiencia real, modelos de trabajo más coherentes, sostenibles y humanos, como los que se intentan consolidar en Mente Sana Psicología.

- **Evolución personal y profesional en la gestión de proyectos**

La evolución personal y profesional del autor en la gestión de proyectos puede entenderse como un tránsito desde la ejecución en un sistema altamente estructurado, pasando por la confrontación con el caos organizacional, hasta llegar a un ejercicio de diseño consciente de su propia forma de trabajar en Mente Sana Psicología. En la primera etapa, el autor se incorpora a una corporación multinacional donde las competencias de gestión de proyectos están distribuidas en equipos maduros, respaldadas por procesos, herramientas y marcos ágiles consolidados. Esta experiencia inicial le permite adquirir una base sólida en prácticas de planificación, coordinación y trabajo en equipo, muy alineada con lo que la literatura describe como conjunto de competencias técnicas y de liderazgo propias de la profesión de gestión de proyectos (Rastovski et al., 2025).

Sin embargo, en esa primera etapa el autor se reconoce principalmente como un ejecutor competente dentro de un sistema ya configurado, más que como un diseñador de dicho sistema. Las habilidades que predominaron fueron técnicas y de coordinación, cercanas a las que se señalan como esenciales para los gestores de proyectos, como comunicación, liderazgo, planificación y resolución de problemas (Northeastern, 2024). Si bien estas competencias resultaron fundamentales, todavía no se desarrollaba plenamente una conciencia crítica sobre la dimensión estratégica y cultural de la gestión de proyectos.

La segunda etapa, vivida en una empresa emergente con múltiples falencias organizacionales, representa un punto de inflexión. Allí el autor se enfrenta a un entorno donde faltan roles claros, no existe una estructura mínima de documentación y la comunicación es fragmentada. Esta experiencia le obliga a reconocer que la gestión de proyectos no puede reducirse a aplicar herramientas o marcos, sino que está profundamente condicionada por la cultura, la estructura y la madurez de la organización. La literatura coincide en señalar que muchos intentos fallidos de adopción de metodologías ágiles se deben justamente a la ausencia de condiciones contextuales mínimas y a la comprensión superficial de sus principios (Koudriachov et al., 2025c).

En términos de desarrollo personal, la segunda etapa confronta al autor con sus propias limitaciones y expectativas. Descubre que no basta con haber aprendido buenas prácticas en una gran corporación para transformarlas automáticamente en solución para una startup. Este choque entre expectativa y realidad actúa como detonante de un proceso de autoconciencia, en el que el autor comienza a verse no solo como ejecutor, sino como sujeto que necesita revisar críticamente sus supuestos y reconstruir su forma de ejercer la gestión de proyectos. Estudios recientes subrayan que la autoconciencia y la autoevaluación sistemática son claves para el desarrollo de la resiliencia y la efectividad profesional en gestores de proyectos (Rūta ČIUTIENĖ & STARKUVIENĖ, 2022).

En la tercera etapa, con la creación de Mente Sana Psicología, este proceso de reflexión se convierte en práctica estructurante. El autor asume explícitamente que su experiencia anterior es una fuente de aprendizaje y diseña la organización con la intención de aplicar buenas prácticas y evitar errores previos. Esta forma de trabajar se alinea con lo que la literatura denomina aprendizaje experiencial y práctica reflexiva, donde el conocimiento se construye transformando la experiencia pasada mediante reflexión crítica y ajuste de la acción futura (Thomas Murphy & Martin, 2024). La gestión de proyectos deja de ser solo ejecución de tareas para convertirse en un ejercicio consciente de diseño organizacional.

Un elemento central de esta evolución es el fortalecimiento de las llamadas soft skills o competencias conductuales, como comunicación, liderazgo, gestión de conflictos y empatía. Investigaciones recientes muestran que estas competencias son percibidas por los propios gestores de proyectos como más determinantes que las técnicas para el éxito en su trabajo (Rzempala et al., 2023). En Mente Sana Psicología, el autor se ve obligado a ejercer liderazgo, influir, acompañar procesos de cambio y cuidar el bienestar del equipo, consolidando un perfil más integral que en las etapas anteriores.

La práctica reflexiva se convierte progresivamente en una herramienta cotidiana del autor para su desarrollo profesional. A partir de la reconstrucción narrativa de sus experiencias en las tres organizaciones, genera aprendizajes que le permiten ajustar su estilo de liderazgo, sus estrategias de comunicación y su manera de plantear los proyectos. Diversos trabajos recomiendan precisamente institucionalizar la reflexión como parte del desarrollo de competencias en gestión de proyectos, señalando que sin prácticas reflexivas sistemáticas los profesionales no logran capitalizar plenamente las lecciones de la experiencia.

Este proceso de evolución personal y profesional también está marcado por una creciente comprensión de la gestión de proyectos como **trayectoria de aprendizaje de largo**

plazo. Informes recientes sobre tendencias en la profesión resaltan la importancia del aprendizaje continuo, la adaptación a nuevos contextos, el dominio de enfoques híbridos y el uso inteligente de herramientas tecnológicas como claves para la sostenibilidad de una carrera en gestión de proyectos. En Mente Sana Psicología, el autor encarna esta lógica al combinar prácticas ágiles, gestión estratégica y una atención permanente a su propio desarrollo como líder.

La evolución descrita también puede leerse a la luz de los modelos recientes de competencias en gestión de proyectos, que integran dimensiones técnicas, conductuales y contextuales. Estos modelos plantean que el gestor de proyectos contemporáneo debe ser capaz de adaptar su actuación a diferentes tipos de proyectos, sectores y estructuras organizacionales. La trayectoria del autor, que va del sector tecnológico al emprendimiento en salud mental, ilustra cómo la transferibilidad de competencias requiere reinterpretar la propia experiencia y ajustar marcos y herramientas a realidades muy distintas.

Otro rasgo de esta evolución es la incorporación explícita de la **autoconciencia y la reflexión crítica** como eje del desarrollo profesional. Investigaciones recientes sobre liderazgo y gestión de proyectos muestran que la capacidad de un líder para reflexionar sobre sus decisiones, emociones y patrones de acción se asocia con mayor compromiso, bienestar y efectividad organizacional (Samul, 2024). En el caso del autor, esta autoconciencia se manifiesta en la capacidad de reconocer sus errores en la empresa emergente, aceptar los límites de los modelos aprendidos en la corporación y rediseñar su forma de trabajar en Mente Sana Psicología.

Finalmente, la evolución personal y profesional en la gestión de proyectos que se narra en esta monografía muestra que el desarrollo del autor no ha sido lineal ni exento de tensiones, pero sí crecientemente reflexivo y estratégico. De ser un profesional que aplicaba metodologías en un contexto ya configurado, pasa a ser un agente que comprende la interdependencia entre cultura, estructura, procesos y personas, y que se reconoce a sí mismo como sujeto en aprendizaje permanente. Esta trayectoria coincide con la idea de que la empleabilidad y la proyección de los gestores de proyectos dependen cada vez más de su capacidad para aprender de la experiencia, reflexionar críticamente y ajustar su práctica a contextos complejos y cambiantes. En este sentido, Mente Sana Psicología no solo representa una etapa organizacional, sino también la expresión más madura de la identidad del autor como profesional de la gestión de proyectos.

- **Consolidación de metodologías efectivas**

La consolidación de metodologías efectivas en la trayectoria del autor se traduce en un **ecosistema híbrido** de gestión de proyectos que integra enfoques ágiles, prácticas Lean y elementos de gestión tradicional, ajustados al contexto de cada organización. Esta convergencia no es solo una preferencia personal, sino que coincide con la tendencia internacional hacia modelos híbridos, en los que se combinan diferentes marcos para responder a la complejidad de los proyectos actuales. Estudios recientes muestran que las metodologías híbridas han ganado terreno frente a enfoques puramente predictivos o ágiles, incrementando su uso más de 50 % entre 2020 y 2023 (SmartSheet, 2025).

A partir de la experiencia en una corporación tecnológica altamente estructurada, en una empresa emergente con falencias y en Mente Sana Psicología, el autor concluye que **ningún marco aislado es suficiente**. La literatura especializada respalda esta visión al señalar que la gestión híbrida busca aprovechar las fortalezas de distintos enfoques, combinando prácticas tradicionales y ágiles para evitar sus debilidades y lograr resultados más robustos (Székely et al., 2025b). Esta lógica se expresa en la decisión de utilizar Scrum, Kanban, ScrumBan, Lean y DevOps de manera diferenciada según el tipo de proceso y el nivel estratégico u operativo.

En el ámbito del desarrollo tecnológico, el autor consolida **Scrum como metodología central**, especialmente en Mente Sana Psicología, donde el desarrollo de plataformas y soluciones digitales requiere ciclos iterativos, revisión frecuente y colaboración intensa. La evidencia empírica indica que, en el sector tecnológico, los equipos que adoptan Scrum de forma completa logran mejoras significativas en calidad y capacidad de respuesta, siempre que exista soporte cultural y técnico adecuado (Parabol, 2025). Este respaldo teórico confirma las intuiciones prácticas construidas por el autor en su primera experiencia corporativa.

Para procesos continuos y de alta variabilidad, como soporte, recursos humanos o ciertas operaciones internas, el autor consolida **Kanban como metodología efectiva**, haciendo explícito el uso de tableros visuales, límites de trabajo en progreso y mejora del flujo. Investigaciones recientes muestran que las soluciones basadas en Kanban, apoyadas en herramientas digitales específicas, mejoran la adopción de prácticas ágiles, la visibilidad del trabajo y la gestión del flujo en equipos distribuidos (Moiseienko et al., 2025). Esta elección responde directamente a la necesidad, observada en la empresa emergente, de reemplazar la dispersión de tareas en chats por sistemas visuales y trazables.

En el terreno de procesos creativos y de marketing, el autor consolida **ScrumBan como solución intermedia**, que permite mantener la estructura de iteraciones cortesía de Scrum, pero con la flexibilidad y el enfoque en flujo de Kanban. La literatura reciente describe ScrumBan como un marco híbrido que combina sprints y backlog continuo para aumentar la productividad y la capacidad de gestionar múltiples iniciativas simultáneas, especialmente en equipos pequeños o interdisciplinarios (Sze-kat, 2024). Esta metodología sintetiza aprendizajes de la corporación multinacional y de la empresa emergente, adaptados al contexto de Mente Sana Psicología.

Un pilar transversal en esta consolidación es la **integración de prácticas DevOps con las metodologías ágiles**, especialmente en proyectos tecnológicos. La experiencia del autor en entornos con integración y despliegue continuos le mostró que la agilidad sin soporte técnico robusto tiende a estancarse. Trabajos recientes recomiendan precisamente la combinación de Scrum y DevOps para lograr entregas más rápidas, mejor calidad y trazabilidad, dando lugar a marcos híbridos que integran automatización, despliegue continuo y planificación iterativa. Esta convergencia técnica y metodológica es central en la operación de Mente Sana Psicología.

La experiencia de crecimiento organizacional, particularmente en Mente Sana Psicología, lleva al autor a considerar también **enfoques de escalado ágil** cuando el número de personas y equipos aumenta. Revisiones recientes sobre marcos de escalado muestran que, en organizaciones complejas, la adopción de marcos como SAFe, LeSS o enfoques personalizados permite coordinar múltiples equipos, mantener alineación estratégica y preservar la autonomía local (Almeida & Bálint, 2024b). Aunque la monografía no describe la adopción formal de un único marco de escalado, sí evidencia la necesidad de principios de coordinación y gobernanza inspirados en estas propuestas.

La consolidación de metodologías efectivas también incorpora de manera explícita **principios Lean** en la revisión de procesos. A partir de los problemas de desperdicio, reprocesos y sobrecarga observados en la empresa emergente, el autor adopta prácticas orientadas a eliminar actividades que no agregan valor, optimizar tiempos de ciclo y simplificar flujos. El énfasis Lean en reducción de desperdicios y mejora continua se reconoce como complementario a la agilidad en contextos de desarrollo de software y servicios. En Mente Sana Psicología, estos principios se aplican tanto a procesos tecnológicos como clínicos y administrativos.

Desde una perspectiva de **gestión de portafolio y estrategia**, el autor converge hacia modelos que combinan enfoques ágiles con prácticas de gestión de portafolio Lean,

donde las inversiones en proyectos se alinean explícitamente con objetivos de negocio y de impacto. La literatura sobre híbridos ágiles destaca la importancia de integrar gestión de portafolio con prácticas ágiles para maximizar la generación de valor y priorizar iniciativas de manera más coherente (Tetty et al., 2025). Esta integración es visible en la forma en que Mente Sana Psicología usa su backlog estratégico para conectar sprints con metas de crecimiento y de calidad de atención.

Los estudios recientes sobre **efectividad de equipos ágiles** aportan un marco útil para interpretar esta consolidación de metodologías. Una revisión sistemática de 74 estudios identifica que la efectividad de los equipos no depende solo del marco utilizado, sino de factores de entrada, procesos mediadores y resultados, como cultura, liderazgo, autonomía y aprendizaje continuo (Steeh et al., 2025). La experiencia del autor confirma que la elección de metodologías efectivas tiene sentido solo cuando se combina con una cultura organizacional que favorezca la experimentación, la transparencia y la mejora continua.

Es importante enfatizar que esta consolidación no surge de un ejercicio teórico abstracto, sino de la **sistematización de la experiencia real del autor** en tres contextos organizacionales distintos, contrastada con la literatura reciente. Esto coincide con propuestas que sugieren que los marcos híbridos deben construirse a partir de la combinación de metodologías globales con realidades locales, en lugar de imponer modelos universales (Ait El-Cadi et al., 2025). En el caso analizado, la trayectoria profesional se convierte en laboratorio donde se prueban, ajustan y consolidan metodologías que responden a las necesidades específicas de cada etapa.

En síntesis, la consolidación de metodologías efectivas en la gestión de proyectos que realiza el autor se materializa en un **modelo híbrido, contextualizado y evolutivo**, donde Scrum, Kanban, ScrumBan, Lean, DevOps y principios de escalado ágil se articulan según el tipo de proceso, el nivel de complejidad y el sector. Este modelo no pretende ser definitivo ni universal, pero sí representa una síntesis madura de aprendizajes que permite gestionar proyectos de forma más coherente, sostenible y alineada con la estrategia, especialmente en organizaciones como Mente Sana Psicología, donde confluyen tecnología, salud mental y crecimiento acelerado.

- **Impacto en la creación y desarrollo de Mente Sana Psicología**

El impacto de la trayectoria profesional del autor en la **creación y desarrollo de Mente Sana Psicología** es visible en la forma en que este emprendimiento se ubica desde el

inicio en la intersección entre salud mental y tecnología, con una base organizativa construida deliberadamente sobre metodologías ágiles y enfoques Lean. El contexto global muestra que las soluciones de salud mental basadas en tecnología han crecido de manera acelerada, con múltiples startups que combinan plataformas digitales, inteligencia artificial y servicios clínicos para ampliar el acceso y mejorar la calidad de la atención (Omdena, 2023). *Mente Sana Psicología* se inscribe en esta tendencia, pero con la particularidad de que su diseño organizacional nace directamente de las lecciones aprendidas en las etapas previas del autor.

En términos de **sostenibilidad como startup**, la adopción temprana de metodologías ágiles en *Mente Sana Psicología* se relaciona con evidencias que muestran que las nuevas empresas que incorporan marcos ágiles desde sus primeras fases tienden a mejorar su capacidad de adaptación, su gestión del riesgo y sus probabilidades de éxito a largo plazo (Nisan et al., n.d.). La experiencia real del autor confirma esta relación: haber vivido un contexto maduro en una corporación tecnológica y otro caótico en una empresa emergente le llevó a asumir la agilidad no como un adorno metodológico, sino como un factor crítico de supervivencia y crecimiento en *Mente Sana Psicología*.

El impacto de estas decisiones se evidencia también en la **capacidad de *Mente Sana Psicología* para posicionarse en el ecosistema healthtech y mental healthtech**, caracterizado por alta competencia y fuerte presión por innovar. Informes recientes muestran que las startups de salud mental y healthtech que logran escalar combinan tecnologías digitales con modelos de negocio y estructuras organizacionales capaces de adaptarse rápidamente a cambios regulatorios, tecnológicos y de demanda (StartupBlink, 2025). La adopción de prácticas ágiles y la gestión estratégica descrita en la monografía han permitido que *Mente Sana Psicología* se desarrolle en este entorno competitivo con una base más sólida que la empresa emergente donde inicialmente trabajó el autor.

En el ámbito sectorial, el impacto de la experiencia previa se observa en la forma en que *Mente Sana Psicología* combina principios **ágiles y Lean en el contexto sanitario**, lo que algunos autores describen como enfoques de “leagilidad” en salud: integración de eficiencia Lean con capacidad de respuesta ágil (Li & Martins, 2024). Revisiones recientes sobre modelos ágiles y Lean en salud señalan que esta combinación puede mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta de los servicios de salud, siempre que exista una adaptación cuidadosa al contexto clínico. El autor, a partir de su experiencia en tecnología y en una empresa emergente desorganizada, diseña procesos en *Mente Sana Psicología* que buscan precisamente ese equilibrio entre eficiencia y flexibilidad.

El impacto también es estratégico. La integración de metodologías ágiles con **gestión estratégica explícita** en Mente Sana Psicología se alinea con trabajos que muestran cómo la “agilidad empresarial” está transformando la forma en que las organizaciones formulan y ejecutan su estrategia, más allá del desarrollo de software, incluyendo sectores como salud y healthtech. La decisión del autor de usar backlogs estratégicos, objetivos y resultados clave y ciclos de revisión periódica convierte a la empresa en un ejemplo de cómo la agilidad puede operar como mecanismo de alineación entre visión de largo plazo y trabajo cotidiano.

Desde la perspectiva del **diseño de servicios de salud mental**, la experiencia acumulada permite que Mente Sana Psicología utilice la agilidad para iterar modelos de atención, productos digitales y protocolos clínicos a partir de la retroalimentación de pacientes y profesionales. Estudios recientes sobre agilidad en proyectos de salud sugieren que el uso de principios ágiles y Lean puede mejorar la experiencia del paciente, la coordinación de equipos y la efectividad de los programas de atención, siempre que se respeten las exigencias éticas y regulatorias del sector. La experiencia real del autor se traduce en un diseño organizacional donde los ciclos iterativos sirven para ajustar no solo software, sino también prácticas clínicas y de acompañamiento.

Otro impacto clave se observa en la **gestión del conocimiento**. Luego de vivir las consecuencias de una empresa emergente sin memoria organizacional, el autor decide que Mente Sana Psicología incorpore desde el inicio repositorios de conocimiento, protocolos y foros de aprendizaje. Este énfasis refleja la evidencia de que las organizaciones que trabajan con marcos ágiles necesitan articular explícitamente la gestión del conocimiento para mantener su capacidad de innovación y adaptación (Napoleão et al., 2021). En la práctica, esto se traduce en que los errores y aciertos de proyectos anteriores se incorporan al diseño de nuevos servicios y procesos, reduciendo la probabilidad de repetir fallas estructurales.

En el plano del **emprendimiento digital**, la experiencia previa del autor en entornos tecnológicos y creativos favorece que Mente Sana Psicología trabaje con lógicas de co-creación ágil y experimentación continua. Estudios sobre emprendimiento digital señalan que los startups que adoptan enfoques de co-creación ágil con usuarios y aliados pueden experimentar, aprender y ajustar sus soluciones con mayor rapidez. Esto se manifiesta en Mente Sana Psicología en la colaboración con profesionales de salud mental, usuarios y aliados tecnológicos para refinar productos y servicios de manera iterativa.

El impacto de la trayectoria del autor también se refleja en la manera en que Mente Sana Psicología trata la **tecnología como habilitador de agilidad** y no solo como soporte operativo. Investigaciones sobre alineación estratégica en el sector salud muestran que, cuando la tecnología se integra a la estrategia y no se ve como un elemento secundario, puede incrementar la capacidad de respuesta de la organización a cambios del entorno y a innovaciones emergentes (Bogers -2021310, 2022). En la empresa, esta visión se traduce en decisiones conscientes sobre plataformas, herramientas de comunicación, sistemas de información y analítica que refuerzan la agilidad y la calidad del servicio.

En un sector como la salud mental, donde la **agilidad del talento y de los equipos** es crucial para responder a incertidumbres y cambios en la demanda, la construcción de Mente Sana Psicología incorpora aprendizajes sobre gestión del trabajo y cuidado del equipo. Estudios recientes muestran que la agilidad de la fuerza laboral en salud se ve influida por prácticas de recursos humanos y por el uso estratégico de tecnologías de información (Sarmiento Falla et al., 2025). El autor, apoyado en su experiencia previa, diseña estructuras de trabajo, espacios de formación y mecanismos de cuidado interno que buscan reducir el riesgo de desgaste emocional y facilitar la adaptación continua de los equipos.

A nivel del **ecosistema de salud mental y salud digital**, el impacto de la creación de Mente Sana Psicología puede situarse también en un contexto en el que gobiernos, fondos de inversión y centros de investigación están impulsando activamente startups de salud mental y cerebro, conscientes de la magnitud de los desafíos de salud mental en la población (Times of India, 2025). En este escenario, el hecho de que Mente Sana Psicología se haya construido con una base metodológica sólida y una estructura organizacional alineada con la estrategia le permite participar con mayores garantías en redes, alianzas y oportunidades de escalamiento.

Finalmente, desde una perspectiva reflexiva, el impacto de las experiencias previas del autor en la creación y desarrollo de Mente Sana Psicología muestra que **la gestión de proyectos y las metodologías ágiles pueden convertirse en un puente entre la biografía profesional y la construcción de organizaciones más coherentes**. La literatura reciente sobre la influencia de la agilidad en la transformación de los modelos de negocio subraya que la capacidad de aprender de la experiencia, adaptar marcos a contextos específicos y alinear cultura, procesos y estrategia es una de las claves para que las organizaciones prosperen en sectores dinámicos como la salud y la tecnología. En este sentido, Mente Sana Psicología no solo es el resultado de la trayectoria del autor,

sino también la demostración de cómo esa trayectoria se transforma, mediante reflexión crítica y diseño consciente, en un proyecto empresarial orientado a generar valor en el campo de la salud mental.

8. Conclusiones y recomendaciones

Recomendaciones para la aplicación de metodologías ágiles en contextos similares

Las experiencias analizadas en la corporación tecnológica, en la empresa emergente y en *Mente Sana Psicología* permiten formular un conjunto de **recomendaciones para aplicar metodologías ágiles en contextos similares**, especialmente en organizaciones de servicios, startups digitales y proyectos vinculados a salud y bienestar. Estas recomendaciones integran la experiencia real del autor con hallazgos recientes de la literatura especializada.

En primer lugar, antes de elegir Scrum, Kanban o cualquier otro marco, es fundamental **evaluar el contexto organizacional**: cultura, nivel de madurez, estructura vigente y capacidades del equipo. La evidencia muestra que la adopción ágil fracasa cuando se intenta implementar un marco estándar sin adaptarlo a la realidad de la organización, ignorando sus valores, prácticas y restricciones. A partir de la experiencia del autor, la recomendación es partir de un diagnóstico explícito y, a partir de él, decidir qué prácticas ágiles son viables en el corto plazo y cuáles requerirán cambios más profundos.

En segundo lugar, se recomienda **definir y proteger roles clave**, en especial la figura encargada de priorizar el trabajo (equivalente al Product Owner) y la figura que facilita el proceso ágil. La experiencia en la empresa emergente mostró que permitir que los stakeholders se comuniquen directamente con quienes ejecutan el trabajo, sin un rol que filtre y priorice, genera caos y baja efectividad. La literatura advierte que cuando se “puentea” al responsable del backlog, las prioridades se distorsionan y se pierde el enfoque estratégico. En contextos similares, es recomendable formalizar estos roles, incluso en equipos pequeños.

En tercer lugar, es clave **no reducir la agilidad a ceremonias y tableros**. La experiencia del autor y diversos estudios coinciden en que uno de los errores más frecuentes es adoptar reuniones y herramientas sin asumir los principios de transparencia, inspección y adaptación que definen realmente la agilidad. Se recomienda que, junto con la implementación de sprints o tableros Kanban, se trabajen explícitamente temas como

responsabilidad compartida, apertura a la retroalimentación y mejora continua, vinculando cada práctica con su propósito.

En cuarto lugar, la experiencia comparada muestra que es imprescindible establecer **una documentación mínima, ligera pero estructurada**. Ni la documentación exhaustiva de modelos tradicionales ni la ausencia de documentación de algunas startups resultan eficaces. Investigaciones recientes sobre documentación de requerimientos en entornos ágiles reconocen que se necesitan al menos estructuras básicas como épicas, historias de usuario, criterios de aceptación y decisiones clave, para evitar retrabajos y pérdida de trazabilidad. La recomendación es acordar qué se documenta, dónde y con qué nivel de detalle, y revisar periódicamente si esos artefactos siguen siendo útiles.

En quinto lugar, se recomienda **diseñar intencionalmente la comunicación interna**. La empresa emergente mostró los efectos de multiplicar canales sin reglas claras, mientras que en Mente Sana Psicología se optó por una plataforma central con canales definidos y normas compartidas. Estudios sobre barreras de comunicación interna resaltan que la sobrecarga de mensajes, la falta de estructura y la ausencia de procesos claros son factores que dañan la colaboración y la productividad. En contextos similares se recomienda decidir qué tipo de información pasa por cada canal, cómo se registran las decisiones y qué acuerdos rigen las comunicaciones síncronas y asíncronas.

En sexto lugar, la experiencia del autor subraya la importancia de **integrar la gestión del conocimiento en las prácticas ágiles**. En la empresa emergente, la ausencia de una base de conocimiento provocó pérdida de aprendizajes y dependencia excesiva de personas clave. En Mente Sana Psicología se incorporaron repositorios, protocolos y foros de socialización de aprendizajes, en línea con propuestas como Scrum KM, que integra gestión del conocimiento y Scrum. Para contextos similares se recomienda definir qué conocimientos son críticos, dónde se almacenan, cómo se actualizan y cómo se comparten entre equipos.

En séptimo lugar, es recomendable **gestionar de manera realista las expectativas sobre la agilidad**. La experiencia en la empresa emergente mostró que concebir la agilidad como solución inmediata o “atajo” hacia resultados rápidos genera frustración cuando los cambios estructurales y culturales necesarios no se dan al mismo tiempo. Estudios sobre adopción ágil advierten que la agilidad requiere inversión en formación, ajuste de estructuras y tiempo para que el aprendizaje se consolide. La recomendación es comunicar desde el inicio que la adopción de metodologías ágiles es un proceso gradual y

que los indicadores de éxito deben considerar tanto resultados como capacidades desarrolladas.

En octavo lugar, las experiencias analizadas muestran la necesidad de **invertir en formación y acompañamiento continuo**. Introducir Scrum, Kanban o cualquier marco sin capacitación suficiente conduce a usos superficiales o distorsionados. Revisiones recientes sobre factores críticos de éxito en la adopción ágil señalan que el desarrollo de competencias, el apoyo del liderazgo y los espacios de aprendizaje estructurados son elementos determinantes para el éxito de estas iniciativas. En contextos similares se recomienda planear programas de formación adaptados a cada rol, acompañar las primeras iteraciones con coaching ágil y revisar periódicamente las necesidades de aprendizaje.

En noveno lugar, la experiencia en Mente Sana Psicología sugiere que las metodologías ágiles deben **articularse con la gestión estratégica** y no quedarse en el plano operativo. La literatura sobre agilidad organizacional indica que los mayores beneficios se alcanzan cuando los sprints, backlogs y tableros se conectan con objetivos de negocio y de impacto, y cuando existe una revisión periódica de la estrategia a la luz de lo aprendido en la ejecución. La recomendación es utilizar artefactos ágiles como instrumentos para ejecutar la estrategia, no como fines en sí mismos.

Finalmente, una recomendación transversal derivada de la trayectoria del autor es **concebir la agilidad como un proceso de aprendizaje continuo y contextual**. La experiencia muestra que lo que funcionó en una corporación multinacional no puede trasladarse mecánicamente a una startup, y que incluso en un emprendimiento propio, como Mente Sana Psicología, las metodologías deben revisarse y adaptarse conforme la organización crece y enfrenta nuevos desafíos. La literatura sobre marcos híbridos insiste en que la clave está en combinar principios ágiles con la lectura constante del contexto, ajustando prácticas y estructuras según la experiencia. En contextos similares, la recomendación central es usar las metodologías ágiles no como dogmas, sino como lenguajes flexibles para diseñar sistemas de trabajo coherentes con la cultura, las personas y los objetivos de cada organización.

Para responder al segundo objetivo específico, se realizó un análisis comparativo de la evolución y adaptación de las metodologías ágiles en las tres organizaciones estudiadas. En la Tabla 1 se sintetizan las principales dimensiones de comparación, mientras que en

la Tabla 2 se destacan los factores internos y externos que han favorecido o dificultado la transformación, ajuste o reemplazo de dichas metodologías.

Tabla 1. Comparación de la evolución y adaptación de metodologías ágiles en las tres organizaciones

Dimensión	Corporación tecnológica multinacional	Empresa emergente digital creativa	Mente Sana Psicología
Contexto organizacional	Organización global, gran tamaño, alta especialización, fuerte cultura corporativa ya consolidada.	Startup pequeña, en consolidación, cultura débil y poco formalizada, alta presión por resultados rápidos.	Empresa de salud mental y tecnología, crecimiento acelerado pero con intención explícita de diseñar procesos y cultura desde el inicio.
Propósito del uso de metodologías ágiles	Coordinar múltiples equipos y productos, escalar el desarrollo de software y servicios con alta calidad y previsibilidad.	Intentar organizar el caos y responder a clientes, sin una comprensión profunda de los marcos ágiles.	Alinear estrategia, operación y calidad clínica, asegurando sostenibilidad del negocio y bienestar del equipo.
Metodologías formales declaradas	Uso explícito de combinaciones tipo Scrumban, con Scrum y Kanban integrados, prácticas DevOps y gestión multiproyecto.	Intentos parciales de Scrum con algunos elementos de Kanban, sin roles claros ni artefactos consistentes.	Portafolio intencional: Scrum para tecnología, ScrumBan para procesos creativos, Kanban para flujos continuos, principios Lean y soporte DevOps.
Grado de madurez de ágil	Alto nivel de madurez: procesos estandarizados,	Bajo nivel de madurez: alta improvisación,	Madurez en construcción, pero con base en aprendizajes

inicial	herramientas consolidadas, cultura pro agilidad, múltiples roles de gestión.	desconocimiento profundo de los marcos, uso superficial de prácticas ágiles.	previos: diseño consciente de procesos y selección metodológica por tipo de trabajo.
Factores internos clave	Cultura organizacional fuerte, claridad de roles, experiencia acumulada, inversión en herramientas y formación, presencia de múltiples gestores de proyecto.	Falta de roles definidos, comunicación fragmentada, poca documentación, expectativa irreal sobre lo que la agilidad podía resolver, ausencia de sistema de conocimiento.	Liderazgo con experiencia previa, intención explícita de evitar errores, definición de roles, base de conocimiento, cuidado del equipo y formación continua.
Factores externos clave	Presión competitiva global, necesidad de innovar en productos y servicios tecnológicos, mercado exigente y cambiante.	Presión de clientes por entregas rápidas, recursos limitados, necesidad de sobrevivir en un entorno altamente incierto.	Crecimiento del mercado de salud mental digital, exigencias éticas y regulatorias del sector salud, aumento de demanda por servicios de bienestar psicológico.
Forma de adopción de metodologías ágiles	Adopción estratégica y planificada, integrada a la gestión de portafolio, con soporte cultural y	Adopción reactiva y fragmentada, centrada en copiar ceremonias y herramientas sin adaptación real al	Adopción deliberada y contextualizada, combinando marcos según tipo de proceso y conectándolos con la estrategia de la

	tecnológico.	contexto.	organización.
Evolución y adaptación interna	Ajuste fino de marcos ágiles según producto y equipo, integración con DevOps, mejora continua apoyada en métricas y revisiones sistemáticas.	Desgaste por falta de resultados sostenidos, cuestionamiento de las prácticas ágiles mal implementadas, intentos fallidos de estabilizar procesos.	Ajuste iterativo de marcos, revisión de roles, mejora de procesos según retroalimentación clínica, técnica y organizacional, integración progresiva de prácticas de gestión del conocimiento.
Transformación, ajuste o reemplazo de prácticas	Transformación desde modelos tradicionales hacia esquemas híbridos maduros, consolidación de Scrumban y prácticas de escalado ágil.	Reemplazo parcial de prácticas ágiles por retorno a formas más improvisadas cuando no daban resultados, o uso nominal de vocabulario ágil sin práctica real.	Ajuste continuo de las metodologías: se descartan prácticas que no funcionan en salud mental, se adaptan cadencias, se fortalecen aquellas que aportan valor real a pacientes y equipo.
Resultado visible en la gestión de proyectos	Alta capacidad de coordinación multiproyecto, previsibilidad relativa, entregas frecuentes y cultura de mejora continua.	Sensación de caos frecuente, reprocesos, falta de trazabilidad, desgaste del equipo y resultados inestables.	Mayor coherencia entre estrategia, procesos y cultura; capacidad de aprender de la experiencia, reducir errores y sostener el crecimiento con foco en calidad y bienestar.

Fuente: Autor

Tabla 2. Factores internos y externos que influyen en la adaptación de metodologías ágiles

Tipo de factor	Corporación tecnológica multinacional	Empresa emergente digital creativa	Mente Sana Psicología	Efecto principal sobre las metodologías
Factor interno: cultura organizacional	Cultura fuerte, pro colaboración y mejora continua.	Cultura débil, sin valores compartidos claros.	Cultura diseñada explícitamente para el cuidado, la transparencia y la responsabilidad compartida.	En la corporación facilita la adopción profunda de marcos ágiles; en la empresa emergente bloquea su adopción real; en Mente Sana sirve como soporte para adaptar la agilidad al sector salud.
Factor interno: claridad de roles	Roles definidos, varias capas de gestión de proyectos y producto.	Roles difusos, líneas de mando confusas, stakeholders hablando directo con ejecutores.	Roles definidos desde el inicio para priorizar, facilitar y ejecutar.	La presencia o ausencia de roles claros determina si las prácticas ágiles generan orden o caos.
Factor interno: gestión del conocimiento	Repositorios, documentación estandarizada,	Conocimiento disperso en chats y	Base de conocimiento estructurada,	La gestión del conocimiento influye en que

	prácticas tipo InnerSource.	memorias individuales.	protocolos y espacios de socialización de aprendizajes.	las metodologías evolucionen y se refinan, o se repitan errores de forma crónica.
Factor externo: sector y regulación	Sector tecnológico con alta libertad para iterar y desplegar rápido.	Servicios digitales creativos, con presión de mercado pero menor regulación formal.	Sector salud mental, con exigencias éticas y clínicas que limitan ciertas formas de experimentación.	El sector condiciona qué tan rápido y en qué aspectos se pueden ajustar o reemplazar prácticas ágiles.
Factor externo: presión del mercado	Competencia global, necesidad de innovar sin perder estabilidad.	Alta presión por entregas rápidas para sobrevivir y retener clientes.	Crecimiento del mercado healthtech y mental health, necesidad de diferenciarse por calidad y confiabilidad.	La presión externa orienta el foco de adaptación: en la corporación hacia escalabilidad, en la emergente hacia apagar incendios, en Mente Sana hacia equilibrio entre calidad y sostenibilidad.
Factor interno: liderazgo y experiencia	Liderazgo acostumbrado a gestionar	Liderazgo con expectativas altas pero	Liderazgo con experiencia en ambos extremos,	El nivel de experiencia y reflexión del

previa	grandes portafolios con marcos maduros.	poca experiencia estructurando modelos ágiles.	que diseña Sana integrando buenas prácticas y evitando errores.	liderazgo determina si las metodologías se aplican como recetas o se adaptan de forma consciente.
--------	---	--	---	---

Fuente: Autor

Para responder al segundo objetivo específico, el análisis comparativo muestra que la evolución y adaptación de las metodologías ágiles en las tres organizaciones no depende solamente del marco seleccionado, sino de la interacción entre factores internos y externos. En la corporación tecnológica, las metodologías ágiles se consolidan y refinan sobre una base de cultura organizacional fuerte, claridad de roles, gestión del conocimiento y alineación estratégica, lo que permite su evolución hacia esquemas híbridos maduros. En la empresa emergente, en cambio, la falta de estos elementos deriva en una adopción fragmentada y superficial, donde las prácticas ágiles se desdibujan, se distorsionan o terminan siendo reemplazadas por dinámicas improvisadas centradas en la urgencia.

En *Mente Sana Psicología*, el autor integra de forma reflexiva las lecciones de ambos contextos y configura un sistema híbrido en el que Scrum, Kanban, ScrumBan y principios Lean se seleccionan y ajustan según el tipo de proceso, el sector y los objetivos estratégicos. De este modo, los factores internos, como el liderazgo con experiencia previa, la construcción deliberada de cultura y la gestión del conocimiento, junto con factores externos, como las exigencias éticas y la dinámica del mercado de salud mental, influyen directamente en la transformación, ajuste o consolidación de las metodologías ágiles. La trayectoria comparada evidencia que la adaptación efectiva de estos marcos requiere condiciones organizacionales conscientes y un liderazgo capaz de aprender de la experiencia para rediseñar de manera intencional la forma de gestionar proyectos.

En este trabajo, el **caso de uso central** es la propia trayectoria profesional del autor en tres contextos organizacionales distintos, asumida como estudio de caso y sistematización de experiencias. A partir de esa vivencia y de la revisión de la literatura sobre metodologías ágiles, gestión de proyectos, cultura organizacional y gestión del

conocimiento, se derivan las siguientes buenas prácticas y recomendaciones para proyectos transversales.

Tabla 3. Buenas prácticas y recomendaciones para proyectos transversales con metodologías ágiles

Dimensión	Buena práctica propuesta	Fundamento en la literatura	Evidencia en la experiencia del autor	Recomendación para proyectos transversales
Contexto y diagnóstico	Realizar un diagnóstico inicial de cultura, estructura, madurez ágil y capacidades antes de elegir el marco (Scrum, Kanban, híbridos).	Los autores coinciden en que la adopción ágil falla cuando se implantan marcos sin considerar el contexto organizacional.	La corporación multinacional contaba con cultura y estructura previas; la empresa emergente intentó copiar prácticas sin diagnóstico, con resultados deficientes.	En proyectos transversales, iniciar siempre con un diagnóstico y adaptar la metodología al contexto, en lugar de imponer un modelo estándar.
Roles y gobernanza	Definir y proteger roles clave para priorización, facilitación y ejecución, evitando que los stakeholders interfieran de manera directa sobre el equipo	La literatura resalta el papel del responsable de producto y del facilitador ágil para mantener foco y coherencia.	En la empresa emergente la ausencia de estos roles generó caos; en Mente Sana se definieron desde el inicio con mejores resultados.	Establecer una estructura mínima de gobernanza para todos los proyectos transversales y comunicarla explícitamente a los actores involucrados.

	operativo.			
Diseño metodológico	Seleccionar un portafolio de marcos ágiles según el tipo de proceso, combinando Scrum, Kanban, ScrumBan y principios Lean.	Los modelos híbridos se reconocen como respuesta adecuada a la diversidad de proyectos y entornos.	La corporación integraba Scrumban y DevOps; Mente Sana consolida un modelo híbrido intencional; la empresa emergente falló al aplicar un único esquema mal entendido.	Diseñar la combinación metodológica según la naturaleza de cada flujo transversal, evitando la idea de una única metodología válida para todo.
Comunicación	Diseñar de forma explícita la arquitectura de comunicación interna: canales, tipos de mensajes y registro de decisiones.	Se advierte que la fragmentación de canales y la sobrecarga de mensajes deterioran la efectividad de los equipos.	En la empresa emergente la información se dispersaba en chats; en la corporación y en Mente Sana se trabajó con plataformas y reglas claras de comunicación.	Para proyectos transversales, definir canales oficiales, criterios de uso y mecanismos de registro de acuerdos desde el inicio del proyecto.
Documentación y trazabilidad	Mantener una documentación ligera pero estructurada: backlogs, épicas, historias	Enfoques ágiles contemporáneos proponen una documentación mínima necesaria para	La corporación utilizaba artefactos bien definidos; la empresa emergente casi	Establecer un conjunto estándar de artefactos mínimos para todos los

	de usuario, criterios de aceptación y decisiones clave.	evitar retrabajos y pérdida de trazabilidad.	no documentaba; Mente Sana adopta un punto intermedio.	proyectos transversales y revisarlos periódicamente.
Gestión del conocimiento	Integrar la gestión del conocimiento al ciclo ágil mediante repositorios, protocolos y espacios de socialización de aprendizajes.	Se plantea la necesidad de articular Scrum u otros marcos con estrategias de gestión del conocimiento.	En la empresa emergente el conocimiento se perdía; Mente Sana construye base de conocimiento y foros internos; la corporación trabajaba con repositorios consolidados.	En proyectos transversales, definir qué aprendizajes se registran, dónde se almacenan y cómo se comparten entre equipos y áreas.
Estrategia y alineación	Conectar explícitamente los backlogs y las iteraciones con objetivos estratégicos, indicadores y resultados esperados.	La literatura sobre agilidad organizacional insiste en la alineación entre estrategia y ejecución ágil.	La corporación vinculaba la agilidad con metas de producto; la empresa emergente operaba por urgencias; Mente Sana usa objetivos y resultados clave para	Formular objetivos transversales claros y usar los artefactos ágiles como instrumentos de ejecución estratégica, no solo operativa.

			orientar los proyectos.	
Personas y cultura	Trabajar intencionalmente la cultura ágil: responsabilidad compartida, transparencia, apertura a la retroalimentación y cuidado del equipo.	Se reconoce que la cultura es un factor crítico para la efectividad de la agilidad, por encima de las herramientas.	En la empresa emergente la cultura débil afectó la implementación; en la corporación y en Mente Sana la cultura pro colaboración facilitó la consolidación de prácticas.	Incorporar acciones de cultura organizacional en el plan de proyecto transversal, y no limitarse a cambios de proceso o herramientas.
Formación y acompañamiento	Invertir en formación continua y acompañamiento (coaching ágil, espacios de reflexión) para todos los actores del proyecto.	Las revisiones de implementación ágil destacan la capacitación y el liderazgo como factores clave de éxito.	La empresa emergente introdujo términos ágiles sin formación; Mente Sana incluye formación sistemática y aprendizaje continuo.	Planear desde el inicio un componente de formación y acompañamiento para los proyectos transversales, con énfasis en roles clave y equipos de trabajo.
Evaluación y mejora continua	Incorporar mecanismos periódicos de evaluación cualitativa y	La mejora continua es un principio central tanto de la agilidad como	En la corporación y en Mente Sana las retrospectivas	Asegurar que todo proyecto transversal incluya espacios formales de

	cuantitativa del proyecto, con retrospectivas y ajustes iterativos.	de Lean.	sirven para afinar procesos; en la empresa emergente casi no se reflexionaba sobre el sistema de trabajo.	revisión y mejora, y que los ajustes se traduzcan en cambios concretos de prácticas y políticas.
--	---	----------	---	--

Fuente: Autor

Para responder al tercer objetivo específico, la tabla presentada sintetiza un conjunto de buenas prácticas y recomendaciones que emergen de la articulación entre la revisión de la literatura y la sistematización de la experiencia profesional del autor en tres contextos organizacionales. Lejos de plantear una receta única, estas propuestas muestran que la implementación de metodologías ágiles en proyectos transversales requiere considerar simultáneamente el diagnóstico del contexto, la definición de roles y gobernanza, el diseño metodológico híbrido, la arquitectura de comunicación, la documentación mínima necesaria, la gestión del conocimiento, la alineación estratégica, la cultura organizacional, la formación continua y la evaluación iterativa.

En este sentido, el caso de uso de la trayectoria del autor, culminado en la creación y consolidación de Mente Sana Psicología, se convierte en un laboratorio práctico donde se ponen a prueba y se ajustan los postulados teóricos revisados. Las buenas prácticas propuestas no solo sintetizan lo aprendido en una corporación madura y en una empresa emergente con falencias, sino que se traducen en recomendaciones concretas para proyectos transversales en organizaciones que buscan integrar tecnología, servicios y trabajo interdisciplinario. De este modo, el tercer objetivo se cumple al ofrecer un marco de actuación fundamentado tanto en evidencia académica como en la experiencia documentada, capaz de orientar la implementación de metodologías ágiles de manera contextualizada, crítica y sostenible.

- **Proyecciones futuras**

Las proyecciones futuras derivadas de esta monografía se articulan en tres niveles interrelacionados: el desarrollo de Mente Sana Psicología como organización de salud mental apoyada en tecnología, la consolidación de un modelo propio de gestión ágil aplicable a proyectos transversales y la profundización del itinerario académico y profesional del autor en el campo de la gestión de proyectos.

En primer lugar, respecto a Mente Sana Psicología, el autor proyecta un proceso de **escalamiento controlado** que combine crecimiento en número de usuarios, diversificación de servicios y expansión geográfica, con el mantenimiento de la calidad clínica y del bienestar del equipo. Esto implica fortalecer los mecanismos actuales de gestión de portafolio, de tal manera que los backlogs estratégicos integren de forma aún más clara líneas de innovación, desarrollo tecnológico, investigación clínica y expansión comercial. La intención es que la organización pueda crecer sin perder la coherencia metodológica construida ni los principios culturales que la sustentan.

En segundo lugar, se vislumbra la necesidad de evolucionar hacia un **modelo más formal de agilidad a escala**, especialmente si Mente Sana Psicología continúa incrementando su tamaño y complejidad. A partir de la experiencia acumulada con Scrum, Kanban, ScrumBan y principios Lean, el autor proyecta la posibilidad de sistematizar un marco de coordinación interequipos que, sin reproducir de manera rígida modelos de escalado existentes, permita articular mejor la relación entre áreas clínicas, tecnológicas, administrativas y de experiencia de usuario. Este marco podría convertirse en un referente para otras organizaciones pequeñas y medianas del sector salud que deseen adoptar metodologías ágiles sin perder su identidad.

En tercer lugar, se perfila una línea de trabajo centrada en la **evaluación sistemática del impacto de las metodologías ágiles en resultados clínicos y organizacionales**. Hasta el momento, la experiencia en Mente Sana Psicología ha permitido evidenciar mejoras en coordinación, trazabilidad y capacidad de adaptación. Sin embargo, una proyección futura es diseñar y ejecutar estudios más rigurosos que permitan medir, por ejemplo, la relación entre la madurez ágil de los equipos y variables como tiempos de respuesta, adherencia a procesos clínicos, satisfacción de usuarios, desgaste emocional del personal o indicadores de sostenibilidad financiera. Estos estudios podrían alimentar nuevas publicaciones académicas y servir de insumo para la toma de decisiones estratégicas.

Otra proyección importante consiste en **formalizar el modelo de buenas prácticas** derivado de la trayectoria del autor. La monografía ha permitido articular un conjunto de recomendaciones para proyectos transversales, pero el siguiente paso sería convertir este modelo en guías, manuales, talleres o programas de formación que puedan aplicarse en otras organizaciones de sectores afines. En este sentido, la experiencia de Mente Sana Psicología podría transformarse en un caso de estudio extensible, adaptado a hospitales, clínicas, centros de bienestar, startups digitales o instituciones educativas que busquen integrar metodologías ágiles con proyectos de alto componente humano.

Desde la perspectiva del desarrollo profesional, el autor proyecta continuar su camino en la **investigación aplicada y la docencia**, utilizando el caso de Mente Sana Psicología y las experiencias previas como base para profundizar en temas como gestión ágil en salud, cultura organizacional orientada al bienestar, modelos híbridos de gestión de proyectos y sistematización de experiencias. Esto abre la posibilidad de participar en redes académicas, congresos y espacios de co-creación donde se discuta el papel de las metodologías ágiles en sectores sensibles, más allá del desarrollo de software.

Finalmente, en un plano más amplio, las proyecciones futuras suponen asumir esta monografía no como punto de cierre, sino como **hito intermedio en un proceso de aprendizaje continuo**. La experiencia comparada en tres organizaciones y la creación de Mente Sana Psicología muestran que las metodologías ágiles, la gestión de proyectos y la cultura organizacional son campos en permanente transformación. El autor reconoce que los marcos analizados deberán seguir ajustándose frente a nuevas tecnologías, cambios en la demanda de servicios de salud mental y desafíos emergentes en el trabajo interdisciplinario. En consecuencia, la principal proyección futura es mantener una actitud de reflexión crítica y apertura al cambio, que permita seguir rediseñando la práctica profesional y los modelos de gestión a la luz de nuevas experiencias y evidencias.

9. Referencias bibliográficas

- 6sigma. (2024a). *7 Principles of Lean Software Development: A Complete Guide - SixSigma.us*. <https://www.6sigma.us/lean-six-sigma-articles/principles-of-lean-software-development/>
- 6sigma. (2024b). *7 Principles of Lean Software Development: A Complete Guide - SixSigma.us*. <https://www.6sigma.us/lean-six-sigma-articles/principles-of-lean-software-development/>
- Acosta Europe. (2025). *Key Insights for Retail Growth in an Era of Constant Change*.
- Agbejule, A., & Lehtineva, L. (2022). *The relationship between traditional project management, agile project management and teamwork quality on project success*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3149>
- Agile Lab. (2025). *Case study Agile Transformation in Retail*| AgileLAB. <https://agilelab.de/en/retail-agile-transformation>
- Agile Mania. (2020). *4 SAFe Scaled Agile Framework Configurations Explained*. <https://agilemania.com/scaled-agile-framework-configuration>
- Agile Test. (2025). *Lean Software Development: 7 key principles to apply in your testing process*. <https://agiletest.app/lean-software-developmen/>
- Agile Velocity. (n.d.). *DEMYSTIFYING SAFE® A Beginners Guide to Understanding the Scaled Agile Framework*.
- Ait El-Cadi, A., Kouzmi, K., Atwani, M., Izikki, K., Eddoug, F.-Z., Benabbou, R., Ahlaqqach, M., & Benhra, J. (2025). *Introducing a New Hybrid Project Management Framework for Moroccan Enterprises. Engineering Proceedings 2025, Vol. 97, Page 11, 97(1), 11*. <https://doi.org/10.3390/ENGPROC2025097011>
- Almeida, F., & Bálint, B. (2024a). *Approaches for Hybrid Scaling of Agile in the IT Industry: A Systematic Literature Review and Research Agenda. Information 2024, Vol. 15, Page 592, 15(10), 592*. <https://doi.org/10.3390/INFO15100592>
- Almeida, F., & Bálint, B. (2024b). *Approaches for Hybrid Scaling of Agile in the IT Industry: A Systematic Literature Review and Research Agenda. Information 2024, Vol. 15, Page 592, 15(10), 592*. <https://doi.org/10.3390/INFO15100592>
- Altexsoft. (2021). *Extreme Programming (XP): Values, Principles, and Practices*. <https://www.altexsoft.com/blog/extreme-programming-values-principles-and-practices/>

- Alvarez, A., & Bordel, B. (2025). Understanding How Business Transformation Processes Are Driven: A Business Agility Model. *Administrative Sciences* 2025, Vol. 15, Page 128, 15(4), 128. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI15040128>
- Ampatzidis, D. (2024). *Hybrid Project Management: Combining Waterfall and Agile What Do Organizations Do in Practice?*
- Annamalah, S. (2024). The Value of Case Study Research in Practice: A Methodological Review with Practical Insights from Organisational Studies. *Journal of Applied Economic Sciences*, XIX(86), 485. [https://doi.org/10.57017/jaes.v19.4\(86\).11](https://doi.org/10.57017/jaes.v19.4(86).11)
- Atlassian. (2025a). *4 kanban principles* | Atlassian. <https://www.atlassian.com/agile/project-management/kanban-principles>
- Atlassian. (2025b). *Scrumban*. <https://www.atlassian.com/agile/project-management/scrumban>
- Atlassian. (2025c). *Valores y principios de Scaled Agile Framework (SAFe)* | Atlassian. <https://www.atlassian.com/es/agile/agile-at-scale/what-is-safe>
- atlasti. (2025). *¿Qué es la investigación descriptiva y cómo se utiliza?* - ATLAS.ti. <https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-descriptiva>
- AxiosHQ. (n.d.). *10 internal communication challenges preventing team alignment*. Retrieved December 3, 2025, from <https://www.axioshq.com/insights/internal-communication-barriers>
- Bain & Company. (2024). *88% of business transformations fail to achieve their original ambitions; those that succeed avoid overloading top talent* | Bain & Company. <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2024/88-of-business-transformations-fail-to-achieve-their-original-ambitions-those-that-succeed-avoid-overloading-top-talent/>
- Barraza Macías, A. (2020). *Metodología de la investigación cualitativa. Una perspectiva interpretativa* METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA UNA PERSPECTIVA INTERPRETATIVA.
- Baxter, D., Dacre, N., Dong, H., & Ceylan, S. (2023). Institutional challenges in agile adoption: Evidence from a public sector IT project. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101858. <https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2023.101858>
- BCG. (2024). *How to Create a Transformation That Lasts* | BCG. <https://www.bcg.com/publications/2024/how-to-create-a-transformation-that-lasts>
- Beck, Kent. (2000). *Extreme programming eXplained: embrace change*. 190.
- Bence Venczel, T., Berényi, L., & Hriczó, K. (2024). The Project and Risk Management Challenges of Start-ups. *Acta Polytechnica Hungarica*, 21(2).

- BetterDocs. (2025). *10+ Common Documentation Mistakes to Avoid for Your Startup - BetterDocs*. <https://betterdocs.co/common-documentation-mistakes-to-avoid-for-startup/>
- Bogers -2021310, A. E. (2022). *Strategic alignment in the healthcare sector: How do health information systems compare to traditional information systems? A literature study of rigid models in a variable sector*.
- BusinessMap. (2025a). *17 Agile Statistics You Need to Know in 2025*. <https://businessmap.io/blog/agile-statistics>
- BusinessMap. (2025b). *What Is Kanban? A Simple Guide to Improve Efficiency*. <https://businessmap.io/kanban-resources/getting-started/what-is-kanban>
- Canales-Alvarnez, D., & Moraga-Diaz, R. (2023). *Digital Transformation Unleashed: How to Detect and Eliminate Agile Anti-Patterns in Organizational Culture*. <https://doi.org/10.20944/PREPRINTS202305.0263.V2>
- Canedo, E. D., Calazans, A. T. S., Silva, G. R. S., Masson, E. T. S., & Brito, I. S. (2024). On the Challenges to Documenting Requirements in Agile Software Development: A Practitioners' Perspective. *27th Ibero-American Conference on Software Engineering, CIBSE 2024*, 286–300. <https://doi.org/10.5753/CIBSE.2024.28454>
- Cely Calixto, N. J., Palacios Alvarado, W., & Caicedo R, Á. J. (2023). *Conceptos y enfoques de METODOLOGÍA de la investigación*. <https://repositorio.ufps.edu.co/server/api/core/bitstreams/7f7338b9-3422-4473-b4f6-509e7e4745bc/content>
- Cházaro-Arellano, E. H., & Cházaro-Arellano, E. H. (2024). Análisis de datos en las investigaciones cualitativas: El reto frente al investigador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(17), 168–171. <https://doi.org/10.35381/R.K.V8I17.3163>
- CIO. (2023). *What is SAlFe? A framework for scaling business agility | CIO*. <https://www.cio.com/article/220569/what-is-safe-the-scaled-agile-framework-explained.html>
- Codewave. (2025). *Lean Manufacturing Software Development: Principles and Process - Lean Manufacturing Software Development: Principles and Process*. <https://codewave.com/insights/lean-software-development-principles/>
- Corporación Universitaria Asturias. (2024). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/investigacion_cualitativa/unidad1_pdf1.pdf

- Creswell, J. W. (n.d.). *QUALITATIVE INQUIRY AND RESEARCH DESIGN Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo CHOSING AMONG FIVE TRADITIONS Selección entre cinco tradiciones*.
- Cristache, N., Croitoru, G., & Florea, N. V. (2025). The influence of knowledge management on innovation and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(5), 100793. <https://doi.org/10.1016/J.JIK.2025.100793>
- Cristina, I., Pachón, B., De, M., Blanco, J., Yennifer, V., María, C., Laura, A. G., Cely, D., Mauren, O., Leidy, V., & Rosas, C. R. (n.d.). *SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS CAMINO A LA CONSOLIDACIÓN DEL DOCENTE COMO INVESTIGADOR I B E R O R E P O R T NO.52*.
- Cui, J. (n.d.). *The Role of DevOps in Enhancing Enterprise Software Delivery Success through R&D Efficiency and Source Code Management*.
- Dağgöl, E., & Özsoy, T. (2024). Project managers' understanding of continuous improvement in project management. *Revista de Gestão e Projetos*, 15(1), 36–68. <https://doi.org/10.5585/GEP.V15I1.24965>
- Davis, L. (2025). *Project Management Insights - Agile and Project Management*. <https://www.projectmanagementinsights.com/home/agile-and-project-management>
- Desai, M., Tardif-Douglin, M., Miller, I., Blitzler, S., Gardner, D. L., Thompson, T., Edmondson, L. P., & Levine, D. M. (2024). Implementation of Agile in healthcare: methodology for a multisite home hospital accelerator. *BMJ Open Quality*, 13(2), e002764. <https://doi.org/10.1136/BMJOQ-2024-002764>
- Digital.ai. (2025). *17th State of Agile Report | Analyst Reports | Digital.ai*. <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report/>
- Dilip Prakash Valanarasu, & Dr Shantanu Bindewari. (2025). Cross-Functional Collaboration in E-commerce Projects: Integrating Development, Operations, and Business Teams. *Universal Research Reports*, 12(1), 139–147. <https://doi.org/10.36676/URR.V12.I1.1467>
- Dong, H., Dacre, N., Baxter, D., & Ceylan, S. (2024). What is Agile Project Management? Developing a New Definition Following a Systematic Literature Review. *Project Management Journal*, 55(6), 668–688. <https://doi.org/10.1177/87569728241254095>;WEBSITE:WEBSITE:SAGE;JOURNAL:JOURNAL:PMXA;REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:PMXA;WGROU:STRING:PUBLICATION
- Dugbartey, A. N., & Kehinde, O. (2025). Corresponding author: Adriana N Dugbartey Optimizing project delivery through agile methodologies: Balancing speed, collaboration

- and stakeholder engagement. *Canada. World Journal of Advanced Research and Reviews*, 2025(3sHealth), 1237–1257. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.1.0193>
- Ealde. (2023, September 22). *PMBOK 7: Visión general sobre la historia, principios y uso*. <https://www.ealde.es/pmbok-7/>
- Echeverry-Velásquez, M. L., & Dávila, M. P. (2021). La sistematización de experiencias, una investigación social cualitativa que potencia buenas prácticas de convivencia y gobierno. La experiencia de un conjunto residencial multifamiliar en Cali, Colombia. *PROSPECTIVA. Revista de Trabajo Social e Intervención Social*, 31, 151–176. <https://doi.org/10.25100/prts.v0i31.10595>
- Emarsys. (2024). *4 Omnichannel Trends for Retail in 2024 | SAP Emarsys*. <https://emarsys.com/learn/blog/omnichannel-retail-trends/>
- Eskola, E. (2025). *Effects of organizational culture on project management How does organizational culture support the success of projects and project management?*
- Functionly. (2025). *Microsoft's Organizational Structure and Culture: A Case Study of a Technology Leader*. <https://www.functionly.com/orginometry/microsoft-organizational-structure>
- Gerónimo, I., Aguirre, J., & De Laurentis, C. (2024). *"Investigación biográfica, autobiográfica y narrativa en (Vol. 4)*.
- Gil-Mateu, E., & Gil-Mateu, E. (2023). Las autoetnografías y su interés para la investigación sobre el cuidado de la salud. *Index de Enfermería*, 32(1). <https://doi.org/10.58807/INDEXENFERM20234378>
- Globant. (2023). *Five pitfalls in agile adoption | Globant Blog*. <https://stayrelevant.globant.com/en/technology/agile-organizations/five-pitfalls-in-agile-adoption/>
- González-Veja, A. M. del C., Sánchez, R. M., Salazar, A. L., Salazar, G. L. L., González-Veja, A. M. del C., Sánchez, R. M., Salazar, A. L., & Salazar, G. L. L. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. *New Trends in Qualitative Research*, 14. <https://doi.org/10.36367/NTQR.14.2022.E571>
- Greenhalgh, T. (2025). Case studies: a guide for researchers, educators, and implementers. *BMJ Medicine*, 4(1), e001623. <https://doi.org/10.1136/BMJMED-2025-001623>
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163–173. [https://doi.org/10.26820/RECIMUNDO/4.\(3\).JULIO.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/RECIMUNDO/4.(3).JULIO.2020.163-173)

- Guimaraes Pazin, F. (2021). *Value Delivery System Overview | PDF | Project Management | Governance*. <https://www.scribd.com/document/638594880/PMBOK-7th-Edition-iBIMOne-com-ENG-8>
- Gurkha Technology. (2025). *Digital Transformation Consulting Frameworks Guide (2025)*. https://gurkhatech.com/digital-transformation-consulting-frameworks-guide/?srsltid=AfmBOor2bpl9HCV81TnXGVw10x_gqCigj7LWy_6Sh4AqCAN4-SSOkhYC
- Hernández-Sampieri, R., & Christian Paulina Mendoza Torres, D. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*.
- Hüllmann, J. A., Kimathi, K., & Weritz, P. (2025). Large-Scale Agile Project Management in Safety-Critical Industries: A Case Study on Challenges and Solutions. *Information Systems Management*, 42(2), 138–160. <https://doi.org/10.1080/10580530.2024.2349886>;JOURNAL:JOURNAL:UISM19;ISSUE:ISSUE:DOI
- Imenso. (2024). *5 Key Project Management Methodologies for 2024 - Imenso*. <https://www.imensosoftware.com/blog/top-5-startup-project-management-methodologies-in-2024/>
- Index Ventures. (n.d.). *Scaling Through Chaos | The lifecycle of startups | Changing landscapes, consistent challenges | Index Ventures*. Retrieved December 3, 2025, from <https://www.indexventures.com/scaling-through-chaos/changing-landscapes-consistent-challenges>
- International Standard. (2020). *Project, programme and portfolio management-Guidance on project management Management de projets, programmes et portefeuilles-Recommandations sur le management de projets COPYRIGHT PROTECTED DOCUMENT*. www.iso.org
- Invensislearning. (2025). *Waterfall Project Management Methodology Explained*. <https://www.invensislearning.com/blog/waterfall-project-management-methodology/>
- Islam, A., Hasan, R., & Eisty, N. U. (n.d.). *Documentation Practices in Agile Software Development: A Systematic Literature Review*.
- julief. (n.d.). *5 th State of Agile Report Agile adoption accelerates across the enterprise*.
- Kaival. (2024). *Traditional Challenges of Lean Six Sigma in Software Development | by Kaival | Medium*. <https://medium.com/%40Neopric/traditional-challenges-of-lean-six-sigma-in-software-development-f5d7bbda73e0>

- Kanban University. (2025). *The Kanban Method 3 What is Kanban? 3 Method, Methodology, or Framework? 4 Origins 4 Areas of Application 4 Principles and Practices of the Kanban Method 5*. www.kanban.university
- Koudriachov, C., Tam, C., & Aparicio, M. (2025a). Success with Agile Project Management: Looking back and into the future. *Journal of Systems and Software*, 226, 112428. <https://doi.org/10.1016/J.JSS.2025.112428>
- Koudriachov, C., Tam, C., & Aparicio, M. (2025b). Success with Agile Project Management: Looking back and into the future. *Journal of Systems and Software*, 226, 112428. <https://doi.org/10.1016/J.JSS.2025.112428>
- Koudriachov, C., Tam, C., & Aparicio, M. (2025c). Success with Agile Project Management: Looking back and into the future. *Journal of Systems and Software*, 226, 112428. <https://doi.org/10.1016/J.JSS.2025.112428>
- Kujala, J., Aaltonen, K., Gotcheva, N., & Lahdenperä, P. (2021). Dimensions of governance in interorganizational project networks. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 625–651. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2019-0312>
- Lampela, T. (2022). *Culture's Captive – The Role of Organizational Culture in Large-Scale Agile Transformations*. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/6a7871ed-0b68-4121-9745-50ee60558329/content>
- Laurensia, M. (2023). A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW ON OMNICHANNEL CONSUMER BEHAVIOR IN THE RETAIL SECTOR. *AIRA (Artificial Intelligence Research and Applied Learning)*, 2(2), 51–62. <https://doi.org/10.1234/AIRA.V2I2.61>
- Lean Microsoft. (2024). *Understand organizations and teams in Viva Goals | Microsoft Learn*. <https://learn.microsoft.com/en-us/viva/goals/understand-orgs-and-teams>
- Li, X., & Martins, A. L. (2024). Leagility in the healthcare research: a systematic review. *BMC Health Services Research* 2024 24:1, 24(1), 307-. <https://doi.org/10.1186/S12913-024-10771-0>
- Lim, W. M. (2025). What Is Qualitative Research? An Overview and Guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 33(2), 199–229. <https://doi.org/10.1177/14413582241264619;WGROU:STRING:PUBLICATION>
- Linnakallio, I. (2025). *Challenges of Large-Scale Agile Transformation A Case Study at a Manufacturing Firm*.
- Luna-Gijón, G., Nava-Cuahutle, A. A., Martínez-Cantero, D. A., Luna-Gijón, G., Nava-Cuahutle, A. A., & Martínez-Cantero, D. A. (2022). El diario de campo como herramienta formativa

- durante el proceso de aprendizaje en el diseño de información. *Zincografía*, 6(11), 245–264. <https://doi.org/10.32870/ZCR.V6I11.131>
- Magenest. (2024). *Omnichannel Retail Statistics: Current State and Future Insights*. https://magenest.com/en/omnichannel-retail-statistics/?srsltid=AfmBOopQZUmOB-RCttUaHfmPctYGU4OGPBm_sOV0D067LRA7gbbRFZGy
- Maha, V. A. (2023). *EXPLORING SERVICE AND TECHNOLOGY AS COMPETITIVE ADVANTAGES IN RETAIL 4.0: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW* (Vol. 2, Issue 1). <https://journal.dinamikapublika.id/index.php/aira>
- McKinsey & Company. (2024). *How retailers can create cross-functional teams | McKinsey*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/deconstructing-silos-to-discover-savings-the-end-to-end-excellence-playbook-for-retailers>
- Meller, W. (2025). *PMBOK® Guide 7th Edition Series*. <https://projectmanagementcompass.substack.com/p/pmbok-7th-edition-e60>
- Moe, N. B., & Mikalsen, M. (2020). Large-Scale Agile Transformation: A Case Study of Transforming Business, Development and Operations. *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*, 383, 115. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49392-9_8
- Moiseienko, N., Moiseienko, M., & Lubentsova, D. (2025). *A web-based Kanban application for enhancing agile project management practices*. 131–138. <https://kdpu.edu.ua/personal/mvmoiseienko.html>
- MOKKAPATI, C., & Goel, Dr. P. (2024). Driving Efficiency and Innovation through Cross-Functional Collaboration in Retail IT3. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.4984118>
- Monday. (2025). *What is Project Management? The Complete Guide [2025]*. <https://monday.com/blog/project-management/guide-to-project-management/>
- NamasteDev Blogs. (2025). *Kanban Method: Visualizing Workflow for Developers*. <https://namastedev.com/blog/kanban-method-visualizing-workflow/>
- Napoleão, B. M., de Souza, É. F., Ruiz, G. A., Felizardo, K. R., Meinerz, G. V., & Vijaykumar, N. L. (2021). Synthesizing researches on Knowledge Management and Agile Software Development using the Meta-ethnography method. *Journal of Systems and Software*, 178, 110973. <https://doi.org/10.1016/J.JSS.2021.110973>
- Naughton, E., Moran, R., Kharub, M., Sa, J. C., & McDermott, O. (2024). A structured model for continuous improvement methodology deployment and sustainment: A case study. *Heliyon*, 10(21), e40034. <https://doi.org/10.1016/J.HELİYON.2024.E40034>

- Ndou, V., Ingrosso, A., & Di Girolamo, A. (2024a). Framework for Agile Transformation: Guiding Organizations Through Cultural, Structural, and Competency Shifts in Project Management. *Administrative Sciences* 2024, Vol. 14, Page 301, 14(11), 301. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI14110301>
- Ndou, V., Ingrosso, A., & Di Girolamo, A. (2024b). Framework for Agile Transformation: Guiding Organizations Through Cultural, Structural, and Competency Shifts in Project Management. *Administrative Sciences* 2024, Vol. 14, Page 301, 14(11), 301. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI14110301>
- Ndou, V., Ingrosso, A., & Di Girolamo, A. (2024c). Framework for Agile Transformation: Guiding Organizations Through Cultural, Structural, and Competency Shifts in Project Management. *Administrative Sciences* 2024, Vol. 14, Page 301, 14(11), 301. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI14110301>
- Newton Kakumanu, O. (2025). The influence of organizational culture on project portfolio management practices within the healthcare sector. *Journal of Project Management*, 10, 325–342. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2025.1.006>
- Nisan, P., Adebola Olurotimi-Odu, D., & Hanif, M. (n.d.). *Technoarete Transactions on Entrepreneurship and International Business Effects of Agile Methodologies on Long-Term Success of Startups*.
- N-iX. (2025). *Lean software development: Minimize waste, maximize value - N-iX*. <https://www.n-ix.com/lean-software-development/>
- Northeastern. (2024). *7 Essential Project Management Skills*. <https://graduate.northeastern.edu/knowledge-hub/essential-project-management-skills/>
- Nyaboke Ong, E., Sankale, J., & Karimi, S. (2025). *Agile Project Management and Organizational Performance: A Case of Selected Non-Governmental Organizations in Nairobi County 1*. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V4I8P108>
- O'Connor, S. (2025). *Extreme Programming Explained: Why It Works For Teams in 2026*. <https://monday.com/blog/rnd/extreme-programming/>
- Obrizan, A. (n.d.). *The 7 Principles of Lean Software Development Explained*. Retrieved December 2, 2025, from <https://leanylabs.com/blog/lean-development-principles/>
- Obydenov, A. (2022). Organizational Aspects of Business Agility. *Journal of Economics, Business and Management*, 10(6), 375–378. <https://doi.org/10.18178/JOEBM.2022.10.6.728>

- Ogirri, K. O., & Idugie, I. J. (2024). A Comparative Analysis of Traditional versus Agile Project Management Methodologies on IT Project Outcomes. *Asian Journal of Research in Computer Science*, 17(9), 1–12. <https://doi.org/10.9734/AJRCOS/2024/V17I9495>
- Omdena. (2023). *34 Top Mental Health Startups and Companies to Watch in 2024*. <https://www.omdena.com/blog/mental-health-startups>
- Online PM Courses. (2022). *Value Delivery: The Driving Force that should Motivate your Projects*. <https://onlinepmcourses.com/value-delivery-the-driving-force-that-should-motivate-your-projects/>
- Orangescrum. (2024). *Project Management for Startups vs Enterprises: Key Differences*. <https://blog.orangescrum.com/how-project-management-for-startups-differs-from-enterprises/>
- Organimi. (2025). *Microsoft's Organizational Structure [Interactive Chart] | Organimi*. <https://www.organimi.com/organizational-structures/microsoft/>
- Ozkan, N., Eilers, K., & Iahin Gök, M. (n.d.). *Back to the Essential: A Literature-Based Review on Agile Mindset*. <https://doi.org/10.15439/2023F6360>
- Parabol. (2025). *300+ Agile and Scrum Statistics for 2024 | Parabol*. <https://www.parabol.co/resources/agile-statistics/>
- Pastrana, M., Ordoñez, H., Cobos-Lozada, C. A., & Muñoz, M. (2025). Best Practices Evidenced for Software Development Based on DevOps and Scrum: A Literature Review. *Applied Sciences* 2025, Vol. 15, Page 5421, 15(10), 5421. <https://doi.org/10.3390/APP15105421>
- Pawlak, R. (2021). Implementation aspects of agile methods in large organizations. *E-Mentor*, 90(3), 64–72. <https://doi.org/10.15219/EM90.1523>
- Planta. (2025). *10 Effective Multi-Project Management Methods and Strategies*. <https://www.planta.de/en/blog/10-effective-methods-and-strategies-for-multi-project-management/>
- PMI. (2008). *Agile project management*. <https://www.pmi.org/learning/library/agile-project-management-mandate-changing-requirements-7043>
- PMI. (2017). *Agile Practice Guide*. <https://www.agilealliance.org/wp-content/uploads/2021/02/AgilePracticeGuide.pdf>
- PMI. (2022). *Key Findings Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice?* <https://doi.org/10.1177/8756972820973082>

- PMI. (2023). *Pulse of the Profession 2023*. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf>
- pm-partners. (2024). *What are the 4 levels of the Scaled Agile Framework®? | PM-Partners*. <https://www.pm-partners.com.au/insights/the-4-levels-of-the-scaled-agile-framework-explained/>
- pmwares. (2025). *17th Annual State of Agile Report – Summary & Key Findings – pmwares*. <https://pmwares.com/summary-of-the-17th-annual-state-of-agile-report-summary-key-findings/>
- Praecipio. (2024). *5 Key Takeaways from The 17th State of Agile Report*. <https://www.praecipio.com/resources/articles/state-of-agile-report-special-edition>
- Proaction International. (2024). *Lean Six Sigma for Process Improvement: Principles and Steps*. <https://blog.proactioninternational.com/en/lean-six-sigma-process-improvement>
- Program Strategy HQ. (2023). *13/100 - Eliminating Waste in Software Development: A Practical Guide to Lean Methods*. <https://www.programstrategyhq.com/post/lean-software-development>
- Project Risk Coach. (2025). *PMBOK® Seventh Edition Principles and Risk Management - Project Risk Coach*. <https://projectriskcoach.com/pmbok-seventh-edition-principles-and-risk-management/>
- pwc. (2025). *Big-box retailer's digital transformation Case study: PwC*. <https://www.pwc.com/us/en/library/case-studies/big-box-retailer-digital-transformation.html>
- Radomska, J., Kawa, A., Hajdas, M., Klimas, P., & Silva, S. C. (2025). Unveiling retail omnichannel challenges: developing an omnichannel obstacles scale. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 53(13), 1–20. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2024-0169>
- Rangavittal, P. B. (2022). Agile Software Development in Large Organizations: Challenges and Strategies for Success. *Journal of Engineering and Applied Sciences Technology*, 1–7. [https://doi.org/10.47363/JEAST/2022\(4\)232](https://doi.org/10.47363/JEAST/2022(4)232)
- Rastovski, T., Vukomanović, M., & Vlahov, R. D. (2025). Key Project Management Competencies in the Last Two Decades: A Bibliometric and Content Analysis. *Systems*, 13(11), 972. <https://doi.org/10.3390/SYSTEMS13110972/S1>
- Rebel Scrum. (2023). *When stakeholders bypass the Product Owner*. <https://www.rebelscrum.site/post/when-stakeholders-bypass-the-product-owner-bad-things-can-happen>

- Reddy Koilakonda, R. (n.d.). *Cross-Functional Collaboration in Digital Transformation: Best Practices and Case Studies*.
- Rehder, A., Souza, J. V., Marx, R., & Salerno, M. S. (2023). Emerging field or passing fashion? A case study of Agile-Stage-Gate model in innovation processes. *Revista de Gestão*, 30(4), 362–386. <https://doi.org/10.1108/REG-08-2021-0149>
- Rememo. (n.d.). *How to Avoid Common Mistakes in Agile?* Retrieved December 3, 2025, from <https://rememo.io/blog/common-mistakes-in-implementing-agile-and-how-to-avoid-them>
- Revelo. (2025). *An Engineering Manager's Guide to Team Structure and Organization*. <https://www.revelo.com/blog/team-structure>
- Rialti, R., & Filieri, R. (2024). Leaders, let's get agile! Observing agile leadership in successful digital transformation projects. *Business Horizons*, 67(4), 439–452. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2024.04.003>
- Ribera, L. A., Arismendi, O. T., Directora, A., De Educación, F., & Humanas, Y. C. (2025). *LOS RELATOS AUTOBIOGRÁFICOS COMO HERRAMIENTA PARA FORTALECER LA COMPETENCIA HISTÓRICA LOCAL EN LOS ESTUDIANTES DE LOS GRADOS 6° Y 7° DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARIA ISABEL ESPITIA RODRIGUEZ*.
- Rincón Vargas, L. A. (2023). *Sistematización de Experiencias de los egresados de la Educación Media Técnica en tres Colegios Distritales de Bogotá: Caso Aldemar Rojas Plazas*.
- Rodríguez Martínez, A., & Pérez Villar, J. (n.d.). *Sistematización de experiencias profesionales en Trabajo Social*.
- Romero, A. G. (2023). La investigación narrativa como método de investigación en el campo de la práctica profesional. *Cuadernos Universitarios*, 1(1), 73–78. <https://doi.org/10.53794/CU.V1I1.602>
- Rūta ČIUTIENĖ, R., & STARKUVIENĖ, E. (2022). THE ROLE OF SELF-AWARENESS IN DEVELOPING PROJECT MANAGERS' RESILIENCE. *Public Security and Public Order*, 37(1). <https://doi.org/10.13165/pspo-25-37-01-02>
- Rzempala, J., Janecka, K., & Jużwik, M. (2023). The Importance of Developing Soft Skills in Project Management-Students' Perspective, Based on the Example of IPMA-Student Certification. In *European Research Studies Journal: Vol. XXVI (Issue 2)*.
- SAFe Studio. (2025). *Framework - Scaled Agile Framework*. <https://framework.scaledagile.com/#big-picture>

- Samul, J. (2024). Self-reflection in leadership: does this distinguish a good leader from a bad one? *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 2024(200). <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.200.30>
- Saravanos, A. (n.d.). *A Brief History of the Waterfall Model: Past, Present, and Future*.
- Sarmiento Falla, J. F., Karwowski, W., Jahani, S., Rabelo, L., & Hancock, P. A. (2025). Agile healthcare: The role of information technology ambidexterity and human resource practices fostering workforce agility and job performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 110, 103818. <https://doi.org/10.1016/J.ERGON.2025.103818>
- Sbase Tech. (2025). *Agile Transformation in Retail | Case Study by SBase*. <https://www.sbasetech.net/case-studies/agile-transformation-retail>
- Schotter, A. P. J., Maznevski, M., Stahl, G., & Doz, Y. (2025). Towards a dynamic theory of lateral collaboration across multinational enterprise structures: A collection of insights. *Journal of World Business*, 60(4), 101647. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2025.101647>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *La Guía de Scrum*. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Spanish-Latin-South-American.pdf>
- Screenrec. (n.d.). *10 Project Management Challenges You'll Face + How to Overcome Them*. Retrieved December 3, 2025, from <https://screenrec.com/project-management-software/top-10-project-management-challenges/>
- Scrum. (2018). *Limiting Work in Progress (WIP) in Scrum with Kanban - What / When / Who / How | Scrum.org*. <https://www.scrum.org/resources/blog/limiting-work-progress-wip-scrum-kanban-what-when-who-how>
- Scrum Alliance. (n.d.). *What is scrum?* Retrieved December 2, 2025, from <https://www.scrumalliance.org/about-scrum>
- Scrum Guides. (2020). *Scrum Guide | Scrum Guides*. <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
- Scrum.org. (2025a). *Kanban Guide for Scrum Teams*. <https://www.scrum.org/resources/kanban-guide-scrum-teams>
- Scrum.org. (2025b). *The Scrum Guide*. <https://www.scrum.org/resources/scrum-guide>
- Setiawan, R. H., & Sakapurnama, E. (2025). Critical Success Factors and Challenges in Applying Agile Project Management: A Systematic Literature Review. In *International Journal of Science and Society* (Vol. 7, Issue 2). <http://ijsoc.goacademica.com>
- Shen, F., & Stewart, I. (2025). Next practice in agile project management: Putting tailoring into agile transformation. *Project Leadership and Society*, 6, 100207. <https://doi.org/10.1016/J.PLAS.2025.100207>

- SmartSheet. (2025). *What Is Hybrid Project Management?*
<https://www.smartsheet.com/content/hybrid-project-management-methodology>
- Smith, B. (2018). Generalizability in qualitative research: misunderstandings, opportunities and recommendations for the sport and exercise sciences. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 10(1), 137–149. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2017.1393221>
- Sparkes, A. C. (2024). Autoethnography as an ethically contested terrain: some thinking points for consideration. *Qualitative Research in Psychology*, 21(1), 107–139. <https://doi.org/10.1080/14780887.2023.2293073>;WGROU:STRING:PUBLICATION
- Srivastava, A. (2021). *PROJECT MANAGEMENT TECHNIQUES -WATERFALL AND AGILE TECHNOLOGY*.
https://www.researchgate.net/publication/389652668_PROJECT_MANAGEMENT_TECHNIQUES_-WATERFALL_AND_AGILE_TECHNOLOGY
- StartupBlink. (2025). *Top Healthtech Startups in 2025*. <https://www.startupblink.com/blog/top-healthtech-startups/>
- InnerSource Commons. (2024). *State of InnerSource 2024* © InnerSource Commons.
- Steegh, R., Van De Voorde, K., & Paauwe, J. (2025). Understanding how agile teams reach effectiveness: A systematic literature review to take stock and look forward. *Human Resource Management Review*, 35(1), 101056. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2024.101056>
- Sun, J., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Ozturk, I. (2023). How does organizational culture affect employees' mental health during COVID-19? The mediating role of transparent communication. *Work*, 76(2), 473–488. <https://doi.org/10.3233/WOR-220365>;REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:WORA;WEBSITE:WEBSITE:SAGE;WGROU P:STRING:PUBLICATION
- Sze-kat. (2024). *Scrumban: One Of The Best Of Two Agile Methodologies 2024 – Sze-Kat*. <https://sze-kat.hu/scrumban-one-of-the-best-of-two-agile/>
- Székely, B., Késmárki-Gally, S. E., & Lakner, Z. (2025a). Hybrid project management: Scoping review. *Project Leadership and Society*, 6, 100182. <https://doi.org/10.1016/J.PLAS.2025.100182>
- Székely, B., Késmárki-Gally, S. E., & Lakner, Z. (2025b). Hybrid project management: Scoping review. *Project Leadership and Society*, 6, 100182. <https://doi.org/10.1016/J.PLAS.2025.100182>
- Talkspirit. (n.d.). *Hypoport*. Retrieved December 2, 2025, from <https://en.talkspirit.com/case-studies/hypoport>

- TechTarget. (2023, January 30). *What is Project Management?* |Definition from TechTarget. <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/project-management>
- Tetty, D. J., Sunday, O. E., Azumah, N. C., Peter, N. N. C., Oluwatobi, B. T., & Chrisben, D. (2025). Agile Hybrid Methodologies for Complex Project Execution: Balancing Flexibility, Control, and Stakeholder Value Maximization. *International Journal of Research Publication and Reviews Journal Homepage: Www.Ijrpr.Com*, 6, 6190–6204. <https://doi.org/10.55248/gengpi.6.0325.1295>
- The house of marketing. (n.d.). *What are the challenges when starting with Agile and how to overcome them?* - THoM. Retrieved December 3, 2025, from <https://thom.eu/resources/article/what-are-the-challenges-when-starting-with-agile-and-how-to-overcome-them>
- The Josh Bersin Company. (2022). *The Journey to Agile The Definitive Guide to Organization Design 2 The Definitive Guide to Organization Design: The Journey to Agile* |.
- The Ninja Studio. (2025). *How Lean Software Development Boosts Efficiency in 2025*. <https://www.theninjastudio.com/blog/how-lean-software-development-drives-business-efficiency>
- Thesing, T., Feldmann, C., & Burchardt, M. (2021). Agile versus Waterfall Project Management: Decision Model for Selecting the Appropriate Approach to a Project. *Procedia Computer Science*, 181, 746–756. <https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2021.01.227>
- Thomas Murphy, C., & Martin, L. (2024). Situating Reflective Practice in Experiential Learning: A Case Study of Educators' Professional Learning through Tinkering at Home. *Journal of Museum Education*, 49(3), 367–376. <https://doi.org/10.1080/10598650.2023.2275227>;WEBSITE:WEBSITE:TFOPB;PAGEGRO UP:STRING:PUBLICATION
- Times of India. (2025). *Institutes join hands to promote startups in brain health in Bengaluru* | Bengaluru News - The Times of India. <https://timesofindia.indiatimes.com/city/bengaluru/institutes-join-hands-to-promote-startups-in-brain-health-in-bengaluru/articleshow/124241992.cms>
- Travassos Sarinho, V. (2025). *Practices, Process Stages and Examples of an Extreme Programming Proposal in a Playable Mode*. <https://journals-sol.sbc.org.br/index.php/jis/article/view/5432/3479>
- Trippensee, L., & Remané, G. (2021). Practices for Large-Scale Agile Transformations: A Systematic Literature Review. *AMCIS 2021 Proceedings*. https://aisel.aisnet.org/amcis2021/it_projmgmt/it_projmgmt/5

- Truong, H., & McLachlan, C. S. (2022a). Analysis of Start-Up Digital Mental Health Platforms for Enterprise: Opportunities for Enhancing Communication between Managers and Employees. *Sustainability* 2022, Vol. 14, Page 3929, 14(7), 3929. <https://doi.org/10.3390/SU14073929>
- Truong, H., & McLachlan, C. S. (2022b). Analysis of Start-Up Digital Mental Health Platforms for Enterprise: Opportunities for Enhancing Communication between Managers and Employees. *Sustainability* 2022, Vol. 14, Page 3929, 14(7), 3929. <https://doi.org/10.3390/SU14073929>
- Uludağ, Ö., Philipp, P., Putta, A., Paasivaara, M., Lassenius, C., & Matthes, F. (2022a). Revealing the state of the art of large-scale agile development research: A systematic mapping study. *Journal of Systems and Software*, 194, 111473. <https://doi.org/10.1016/J.JSS.2022.111473>
- Uludağ, Ö., Philipp, P., Putta, A., Paasivaara, M., Lassenius, C., & Matthes, F. (2022b). Revealing the state of the art of large-scale agile development research: A systematic mapping study. *Journal of Systems and Software*, 194, 111473. <https://doi.org/10.1016/J.JSS.2022.111473>
- Uludağ, Ö., Philipp, P., Putta, A., Paasivaara, M., Lassenius, C., & Matthes, F. (2022c). Revealing the state of the art of large-scale agile development research: A systematic mapping study. *Journal of Systems and Software*, 194. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111473>
- Uludağ, Ö., Philipp, P., Putta, A., Paasivaara, M., Lassenius, C., & Matthes, F. (2022d). Revealing the state of the art of large-scale agile development research: A systematic mapping study. *Journal of Systems and Software*, 194, 111473. <https://doi.org/10.1016/J.JSS.2022.111473>
- Uludağ, Ö., Philipp, P., Putta, A., Paasivaara, M., Lassenius, C., & Matthes, F. (2022e). Revealing the state of the art of large-scale agile development research: A systematic mapping study. *Journal of Systems and Software*, 194, 111473. <https://doi.org/10.1016/J.JSS.2022.111473>
- Universidad Estatal de Milagro UNEMI. (2020). *COMPENDIO DEL AUTOR*. https://sga.unemi.edu.ec/media/archivocompendio/2021/08/12/archivocompendio_202181223225.pdf
- Uzomah, F., Agbana, J., & Joseph Alu, A. (2024). A Comparative Analysis of Agile and Traditional Project Management Methodologies: Impact on Project Success Metrics in the

- IT Sector Amid Rapid Technological Evolution. *Educational Administration: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i1.9237>
- Varun Garg, D. S. P. S. (2024). Cross-Functional Strategies for Managing Complex Promotion Data in Grocery Retail. *International Journal of Multidisciplinary Innovation and Research Methodology*, ISSN: 2960-2068, 3(4), 49–79. <https://ijmirm.com/index.php/ijmirm/article/view/155>
- Vikas Jadhav, S. (n.d.). *OPTIMISING COMMUNICATION CHANNELS FOR ENHANCING PROJECT MANAGEMENT EFFICIENCY IN THE IT SECTOR*.
- Wikipedia. (2025). *Scrum (project management)*. https://en.wikipedia.org/wiki/Scrum_%28project_management%29
- Yanzer Cabral, A. R., Ribeiro, M. B., & Noll, R. P. (2014). Knowledge Management in Agile Software Projects: A Systematic Review. *Https://Doi.Org/10.1142/S0219649214500105*, 13(1). <https://doi.org/10.1142/S0219649214500105>
- Żółkiewicz, Ł., & Matejun, M. (2024). Intra-Organizational Communication in Project Management Under COVID-19 Conditions: A Longitudinal Case Study (institutional support) and Apator SA, Poland (financial support). In *European Research Studies Journal: Vol. XXVII (Issue 4)*.