



TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

Sinergia Estratégica: Integrando la Agilidad en el ADN de Llion para Maximizar la Eficiencia

Corporación Universitaria Remington.
Ciencias Empresariales.
Administración De Empresas y Finanzas.

Veronica Bedoya Cartagena.
Nombre del Tutor del trabajo de grado: Natalia Ortiz Luna.
Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.
2025

Dedicatoria

Escribe en esta página a quién dedicas tu trabajo.

*Esta sección es opcional.

Agradecimientos

En caso de considerarse necesario, puede agradecer a personas o instituciones por el apoyo recibido en su trabajo de grado.

*Esta sección es opcional.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	5
Palabras claves	5
Pregunta orientadora de la búsqueda	6
Metodología de búsqueda de la información	7
Sustentación teórica de la pregunta.....	9
Figuras y tablas	15
Conclusiones	16
Referencias.....	17
Anexos	18

Resumen

Llion es una empresa dedicada al desarrollo de una plataforma digital de gestión de talento humano, la cual presenta una problemática frecuente en la actualidad, considerada como una desconexión entre la planificación estratégica y la ejecución operativa; la alta dirección mantiene un modelo tradicional, mientras que los equipos operativos adaptan iniciativas de trabajo que exigen rapidez y adaptabilidad. Para lograr la integración, debe fundamentarse en cuatro pilares: la teoría de la gobernanza ágil, la alineación y flexibilidad de procesos, no forzar la aplicación de metodologías y la aplicabilidad de los principios ágiles.

La desconexión en el momento de la retroalimentación provoca que las iniciativas de la gerencia sufran demoras en su implementación y una asignación de recursos errónea. Estos retrasos convierten la agilidad operativa en desperdicio (Ghonim, 2020), impidiendo que la empresa responda a las exigencias del mercado. Por esto se plantea la metodología Scrumban como una herramienta sólida y flexible que combina Scrum por sus ciclos iterativos con la adaptabilidad continua de Kanban que brinda la visibilidad del flujo de trabajo. Esta permite generar una planificación a largo plazo con una ejecución iterativa, permitiendo mejorar la eficiencia de Llion reduciendo su actual Strategic Cycle Time de 12 meses.

Palabras claves

Agilidad empresarial, Visión compartida, Eficiencia, Planificación adaptativa, Alineación

Pregunta orientadora de la búsqueda

¿Cómo puede alinearse el proceso de planificación estratégica de la empresa Llion con metodologías ágiles como Kanban, Scrum o Scrumban para mejorar su eficiencia organizacional?

Sincronizar la planificación estratégica de Llion con una metodología ágil es una exigencia un poco difícil de llevar a cabo, una vez se mejore la brecha permitirá cerrar la distancia entre los altos niveles y la operación. Ya que la alta gerencia se encuentra generando planes rígidos a largo plazo, mientras que al mismo tiempo a los equipos de trabajo se les exige flexibilidad, es por esto por lo que se genera una incoherencia estructural que está frenando el crecimiento. Es crucial redefinir la eficiencia, ya que se tiene el pensamiento erróneo de que el éxito lo otorga el cumplir a cabalidad un mapa estático; por el contrario, lo que permite que una compañía tenga una aceptación es el aporte de valor al cliente final, permitiendo adaptar el rumbo estratégico ante las realidades cambiantes del mercado en un rango inferior al actual de 12 meses. Es fundamental alinear la estrategia y agilidad dentro de la empresa de tal forma que le permita continuar operando como un organismo unificado, capaz de responder a los cambios constantes.

Metodología de búsqueda de la información

Para la investigación, se realizó un proceso de búsqueda y análisis de diferentes fuentes científicas encontradas en bases de datos certificadas, entre ellas Sage Journals Home, ScienceDirect, Springer Nature Link, Emerald Insight, Ebsco host y Google Scholar, estas fueron complementadas con bibliotecas digitales institucionales y la utilización del buscador Perplexity, Se incluyeron artículos científicos, libros académicos, informes técnicos y casos de estudio publicados en el rango de años de 2014 y 2025, en español e inglés, que abordaran el uso, implementación, ventajas, limitaciones o estudios comparativos de metodologías ágiles como Scrum, Kanban y Scrumban. Se excluyó informaciones no académicas o de divulgación general sin revisión por pares.

Para la búsqueda se emplearon combinaciones y palabras claves como “metodologías ágiles”, “gestión de proyectos”, “Organizational Agility”, “Agile Transformation”, “Scrumban”, “Agile Mindset AND Project Efficiency”, “Agile Strategic Planning”, “Strategic Alignment”, “Metodologías ágiles”, “Planificación estratégica”, “metodología Scrum”, “tablero Kanban” “Metodología Scrumban”, con el fin de asegurar que fuera precisa y amplia.

Gracias a la variedad de información y rumbo que se le dio a la investigación, fue posible seleccionar las fuentes más pertinentes para sustentar la pregunta orientadora; es por esto por lo que se logró llegar a la selección de los recursos que permitieran identificar tendencias en la adopción de estos métodos. Adicionalmente, se cuenta con diferentes estudios de caso de éxito de aplicación, donde muestran sus beneficios y los desafíos que suelen aparecer en situaciones empresariales similares.

Diversos estudios han demostrado que la adopción de Scrum en organizaciones como Llion impulsa significativamente la productividad y eficiencia operativa, alineando planificación estratégica con entregas incrementales. (Jeff Sutherland, 2014) en "Scrum: El arte de hacer el doble de trabajo en la mitad de tiempo" (capítulo 3, párr. 5-7), destaca que la metodología transforma equipos al duplicar la velocidad mediante sprints y retrospectivas, reduciendo tiempos de mercado en un 50% en casos de empresas de tecnología. mientras fortalece la motivación al empoderar roles autónomos destacando el Product Owner.

Se logró obtener que, para el caso de la empresa Llion, la implementación estratégica de metodologías ágiles y de trabajo como Scrum, Kanban y Scrumban son estrategias fundamentales para la optimización operativa de su plataforma ATS.

Sustentación teórica de la pregunta

El presente escrito tiene la finalidad de proponer una posible solución a la situación actual en Llion; el objetivo es diseñar un marco metodológico basado en metodologías ágiles como Kanban, Scrum y Scrumban. Esta empresa se dedica a desarrollar una plataforma digital que brinda soluciones tecnológicas; la cual es utilizada por personas en búsqueda de ofertas laborales. El tener una propuesta innovadora les ha permitido ser un intermediario entre organizaciones y el mercado laboral mediante su sistema de seguimiento de candidatos (ATS). A pesar de contar con una buena oportunidad dentro del sector, se encuentran atravesando una problemática que se presenta con frecuencia en las empresas, la cual es una desconexión de lo estratégico y lo operativo, fenómeno documentado en la literatura como una dificultad para alinear la estrategia integrada de TI y negocio, lo que impacta en el desempeño de la organización (Panda, 2021).

Los equipos de trabajo adoptaron iniciativas ágiles caracterizadas por ofrecer rapidez, iteraciones constantes y una capacidad para adaptarse a los cambios; por esto se ha generado un desorden organizacional, ya que la dirección mantiene una planificación estratégica tradicional anual con planes rígidos y una estructura de mando vertical (top-down). Dicho panorama produce una desconexión al interior de la organización. Aunque los grupos operativos utilizan prácticas ágiles para acelerar sus entregas, la falta de sincronización con la gerencia genera tiempos de espera improductivos, provocando no solo poca comunicación, sino también cuellos de botella al frenar la entrega de valor. Este tipo de coexistencias de enfoques ágiles y tradicionales provocan tensiones internas y una distancia de la estrategia corporativa y la ejecución operativa cuando no se tiene un modelo claramente definido (Kalmykov, 2021).

Ante la necesidad de Llion de continuar siendo sostenible y competitivo en el mercado, ha surgido la iniciativa de buscar una metodología ágil que le permita dar solución a la problemática anteriormente expuesta. Por esta razón, se tuvo en cuenta diferentes metodologías como Scrum, Kanban y Scrumban con el fin de seleccionar la que mejor se adapte a la cultura, objetivos y la situación actual de desconexión. El objetivo principal es establecer e implementar una estrategia que reduzca el tiempo del ciclo de las iniciativas estratégicas a un rango menor al de 12 meses en su Strategic Cycle Time, logrando así eliminar tiempos muertos entre que la gerencia solicite un cambio y en que el equipo operativo realmente pueda empezar a trabajar.

Las ineficiencias pueden aparecer dentro de las empresas no solo por una falta de rapidez en la realización de tareas, sino también por deficiencias estructurales y de negocio. Lo cual es conocido como una ruptura funcional (George Binsar M.T. Sitorus, 2025). Una deficiente capacidad de alineación transforma la agilidad operativa en un generador de desperdicio de recursos, en lugar de contribuir a una ventaja competitiva (Ghonim, 2020). Esta desconexión empresarial interna ocurre cuando los equipos ágiles, impulsados por la velocidad para la ejecución de responsabilidades, avanzan hacia objetivos que la estrategia corporativa ha abandonado. Es por esto por lo que la sostenibilidad de la empresa depende de su competencia para sincronizar el proceso de planificación con el enfoque hacia metodologías ágiles.

Una solución para lograr la integración es utilizar cuatro pilares para que su aplicación sea efectiva. En primer lugar, la teoría de la gobernanza ágil (Moe, 2021), la cual indica que la capacidad de respuesta no hace referencia a que no haya control del proceso, sino que lo que busca es alcanzar un equilibrio adecuado de autonomía y supervisión. La dirección pasa de estar

llena de órdenes excesivas a convertirse en un intermediario que facilita articular las capacidades operativas con los objetivos estratégicos trazados. El segundo es la alineación y la flexibilidad; se entiende como aquellas condiciones esenciales para llegar a la efectividad dentro de la empresa. El ser alineado se refiere a ajustar procesos donde intervienen directivos y los equipos de trabajo, mientras que el ser flexible a las actividades y herramientas indispensables para que el modelo pueda adaptarse y ejecutarse sin impedimentos. El tercero, no forzar la implementación de metodologías ágiles. Ya que esta unión entre planificación tradicional y ejecución iterativa es un reto para las compañías, por esto se aconseja que las organizaciones comiencen por gestionar progresiva o simultáneamente la transición de una visión de largo plazo propia del enfoque en cascada a ciclos ágiles; por ejemplo, se puede iniciar aplicando a una unidad de negocio y luego, teniendo en cuenta los resultados, gradualmente implementarlo en el resto.

El cuarto pilar para considerar es la aplicabilidad de los principios ágiles, los cuales son respaldados por múltiples investigaciones e información, logrando evidenciar que son pertinentes no solo en el sector tecnológico. Estudios de instituciones académicas confirman que prácticas como la entrega incremental se adoptan con facilidad en diferentes modelos de negocios y sectores de la economía (Faisal Hayat, 2019), lo que respalda su potencial implementación en la empresa Llion. Para mayor comprensión, a continuación, se dan un ejemplo de su aplicación:

- En el caso de la gobernanza ágil, un ejemplo es cuando la alta dirección define objetivos estratégicos de forma trimestral, como la expansión a nuevos mercados o mejorar la manera en la que las personas llegan a utilizar su plataforma. Bajo este enfoque, los equipos conservan su autonomía al poder decidir cómo desarrollar funcionalidades,

seleccionando herramientas, priorizando tareas y ajustando el flujo de trabajo según la operación, ya que la supervisión no se realizará a través de órdenes constantes, sino por medio de la medición de indicadores de desempeño y revisiones periódicas, permitiendo asegurar el cumplimiento estratégico sin interferir en la ejecución diaria.

A partir del proceso de búsqueda, revisión y análisis de la información, se identificó que la aplicación de un enfoque ágil en la planificación estratégica no depende de la adopción de una metodología específica, sino de la capacidad de la organización para integrar prácticas que respondan a su realidad. Diversos autores coinciden en que, en contextos donde coexisten estructuras tradicionales de dirección con equipos operativos ágiles, resulta necesario un enfoque flexible que permita la unión de la visión de largo plazo con ciclos de ejecución ágil.

En este sentido, la revisión de la información permitió evidenciar que Scrum aporta una estructura iterativa que facilita la planificación incremental y la retroalimentación continua, mientras que Kanban contribuye a la visualización del flujo de trabajo y a la identificación de cuellos de botella y a minimizar desperdicios (Castellano Landinez, 2019).

Por esta razón, y a partir de los hallazgos obtenidos durante la búsqueda de información, se identifica a Scrumban como una alternativa metodológica pertinente, al integrar elementos de Scrum y Kanban que permiten una planificación estratégica más adaptable, una ejecución iterativa y una mayor eficiencia en el flujo de trabajo. Este enfoque resulta coherente con la necesidad de Llion de reducir su Strategic Cycle Time y fortalecer la alineación entre la estrategia corporativa y la operación diaria.

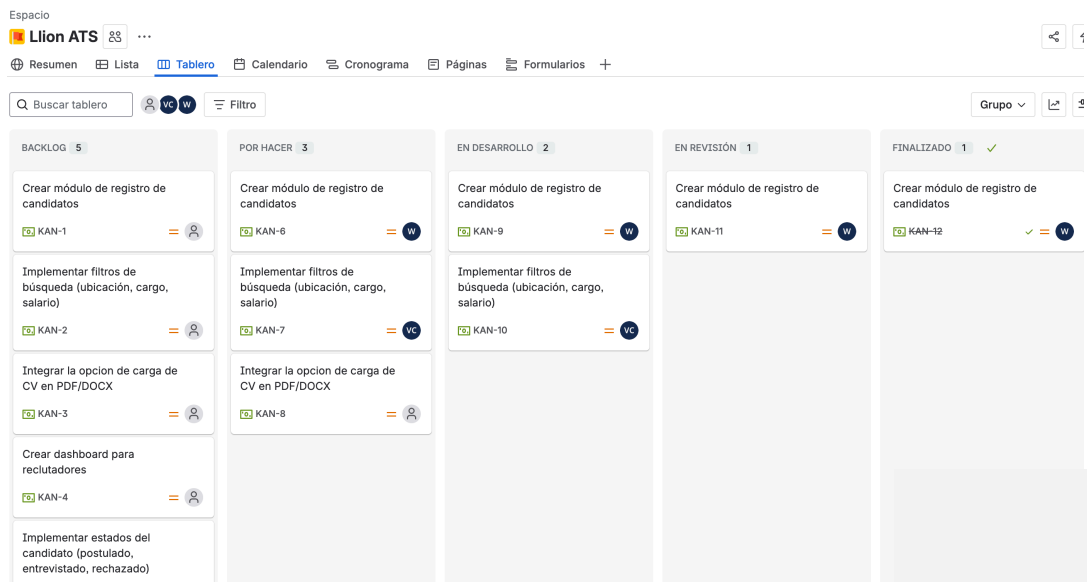
Para ejemplificar la aplicación de Scrumban en Llion, se propone un tablero Kanban (**Figura 1**) compuesto por cinco columnas: Backlog, Por hacer, En desarrollo, En revisión y Finalizado. En la columna Backlog se registran todas las iniciativas estratégicas y operativas priorizadas por la dirección y el Product Owner. Estas actividades no tienen un tiempo límite para completarse y se priorizan semanalmente, posteriormente, se trasladan a la columna Por hacer, desde donde se seleccionan aquellas que darán inicio al sprint; allí el ideal es tener máximo 5 actividades.

En la columna Desarrollo, cada actividad es asignada a un integrante del equipo y se ejecuta durante un período de dos semanas. Durante este tiempo se realizan reuniones diarias de aproximadamente 15 minutos, en las cuales cada miembro del equipo informa sobre su progreso y comunica la existencia de posibles bloqueos. Si una tarea excede el tiempo de dos semanas, se considera un bloqueo y debe ser revisada en la reunión diaria. Es importante destacar que en esta columna solo debe asignarse una actividad por integrante, con el fin de mejorar el flujo de trabajo y evitar la saturación con tareas simultáneas.

Finalmente, en la columna Revisión se colocan las actividades finalizadas que deben ser evaluadas por la dirección en 48 horas, periodo en el cual se valida que los entregables estén alineados con los objetivos estratégicos. En esta etapa se lleva a cabo el sprint review con la participación de la dirección y los principales interesados. Una vez que las actividades son aceptadas, el sprint se da por concluido en la columna Finalizado, donde se registran las tareas aceptadas, permitiendo medir el flujo y el desempeño del equipo.

Figura 1

Tablero Kanban del flujo de trabajo del sistema ATS Llion

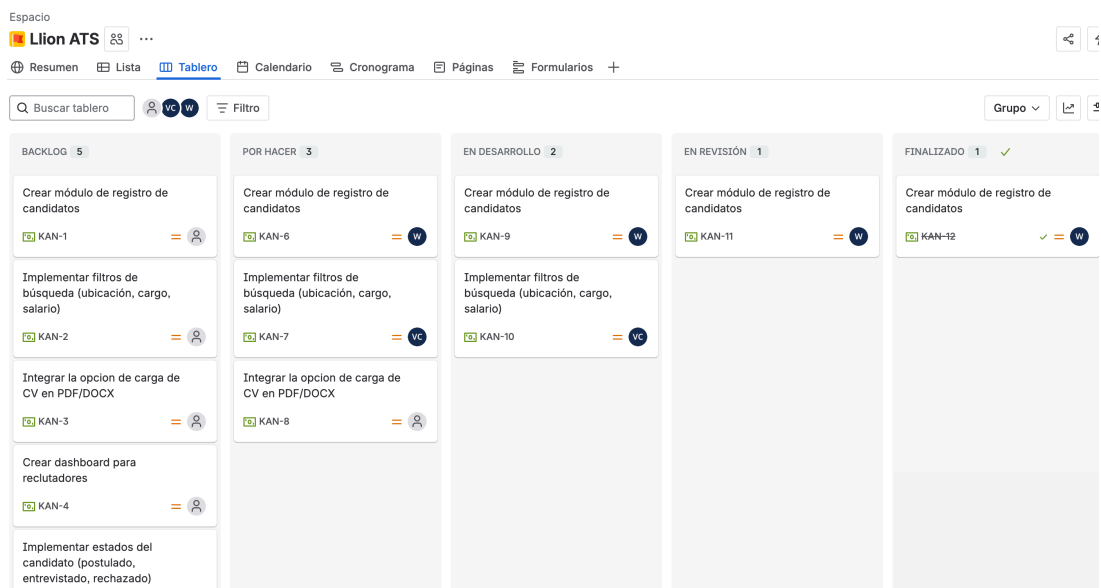


La aplicación de Scrumban en el sistema ATS de Llion permite organizar y visualizar el trabajo de manera eficiente, asegurando un flujo continuo, una adecuada asignación de tareas y una revisión periódica por parte de la dirección. Esto contribuye a una mejor alineación entre la estrategia y la operación, así como a una ejecución más efectiva de las actividades.

En consecuencia, la alineación entre la planificación estratégica y la ejecución operativa en Llion no depende de la adopción aislada de una metodología ágil, sino de la integración consciente de Scrum, Kanban y Scrumban como un enfoque flexible que responde a la complejidad organizacional actual.

Figuras y tablas

Figura 1: Tablero Kanban del flujo de trabajo del sistema ATS Llion



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

- La metodología Scrumban es una herramienta sólida y flexible para implementar en empresas que se encuentran en búsqueda de un equilibrio entre la gerencia y la operación, ya que esta ayuda a contar con la estructura de Scrum con la adaptabilidad de Kanban. Su enfoque permite ciclos iterativos de planificación y al mismo tiempo tener una visualización clara del flujo de trabajo, lo que facilita la identificación de cuellos de botella, la mejora continua y una respuesta ágil a los cambios del entorno.
- Scrumban ofrece una solución que optimiza y aumenta la eficiencia del Strategic Cycle Time al permitir disminuir su ciclo de 12 a 3 meses sin afectar la alineación con los objetivos estratégicos y mejorando la adaptabilidad y resiliencia del negocio a los cambios del mercado.
- La metodología Scrumban permitiría estructurar un plan a largo plazo con ejecución iterativa. Implementar este enfoque contribuiría a optimizar los procesos, mejorar la comunicación interna y priorizar las necesidades de la empresa con el ritmo del trabajo diario, logrando así un mejor posicionamiento, mejorando su competitividad, incrementando su eficiencia en el ciclo de planificación estratégica y construyendo una cultura organizacional ágil y preparada para las exigencias del mercado.

Referencias

- Mohitul Shafir, P. P. (11 de Marzo de 2025). *ScienceDirect* . Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/The Success Factors of Agile Methodologies in Software Development based on Developing Countries' Software Firms>: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050925007069>
- Moe, N. Š. (14 de Julio de 2021). *Springer Nature Link*. Obtenido de Finding the sweet spot for organizational control and team autonomy in large-scale agile software development: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10664-021-09967-3#rightslink>
- George Binsar M.T. Sitorus, R. A. (06 de Noviembre de 2025). *ScienceDirect* . Obtenido de Bridging the Gap: A Comparative Evaluation of Agile, Waterfall, and Hybrid Methodologies in Modern Software Projects: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050925027346>
- Kalmykov, E. S. (2021). Sobre la cuestión de la implementación de Agile y la estrategia como práctica de método mixto en la planificación estratégica. En E. S. Kalmykov, *Estudios euroasiáticos en negocios y economía* (pág. 139). Springer Nature Link.
- Faisal Hayat, A. U. (11 de Julio de 2019). 20.^a Conferencia Internacional IEEE/ACIS sobre Ingeniería de Software, Inteligencia Artificial, Redes y Computación Paralela/Distribuida (SNPD) 2019. *La influencia de la metodología ágil (Scrum) en la gestión de proyectos de software*. Toyama, Japón: IEEE.
- Panda, S. (16 de Junio de 2021). Capacidad de alineación estratégica TI-negocio y desempeño organizacional: roles de la agilidad organizacional y factores ambientales. *Asia Business Studies* , págs. 25-52.
- Miia Martinsuo, R. A. (30 de Octubre de 2022). *ScienceDirect*. Obtenido de Practices of strategic alignment in and between innovation project portfolios: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666721522000266>
- Ghonim, M. A. (31 de Agosto de 2020). Emerald. *Emerging Markets* , págs. 198-218.
- Castellano Lendínez, L. (03 de junio de 2019). *KANBAN. METODOLOGÍA PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS*. Obtenido de <https://research.ebsco.com/c/4sprsq/search/details/yxmlhc7sjz?db=fua>: <https://research.ebsco.com/c/4sprsq/search/details/yxmlhc7sjz/details?db=fua>
- Jeff Sutherland, J. J. (2014). *Scrum: El Arte de Hacer El Doble de Trabajo En La Mitad de Tiempo*. Random House Business Books.

Anexos