



Módulo 1. ¿Por dónde empezar la transformación? Agile partner, sponsors, seguridad psicológica,(...)

(...) *engagement* y equipos

☰ 1. Condiciones habilitantes para iniciar la transformación

☰ 2. Compromiso organizacional y dinámica de equipos

☰ Referencias

☰ Descarga en PDF

1. Condiciones habilitantes para iniciar la transformación

En los procesos de transformación organizacional hacia modelos ágiles, uno de los desafíos más frecuentes no reside únicamente en la adopción de nuevas prácticas o marcos metodológicos, sino en la creación de condiciones que permitan sostener el cambio de manera coherente, transversal y duradera. La experiencia práctica muestra que las transformaciones que carecen de habilitadores culturales, políticos y estructurales tienden a diluirse con el tiempo o a limitarse a iniciativas puntuales sin impacto sistémico.

Desde una perspectiva profesional, quienes lideran o acompañan procesos de transformación deben tomar decisiones que exceden lo técnico: seleccionar adecuadamente a los actores impulsores, asegurar el compromiso estratégico de los niveles jerárquicos, fomentar entornos de confianza y construir una cultura organizacional propensa al aprendizaje continuo. Estas decisiones iniciales configuran el terreno sobre el cual se

desplegarán los cambios posteriores y determinan en gran medida su alcance y profundidad.

En esta unidad analizaremos dos aspectos que operan como condiciones habilitantes del cambio: por un lado, el rol del *agile partner* y los *sponsors* en la conducción estratégica de la transformación; por otro, la seguridad psicológica como condición cultural para el despliegue efectivo de la agilidad. El objetivo es comprender cómo se articulan estos factores en los primeros momentos del proceso transformador, qué responsabilidades implica cada rol y qué impacto tienen sobre la disposición de los equipos a experimentar, colaborar y sostener nuevas formas de trabajo. En contextos complejos e inciertos, contar con estos habilitadores no garantiza el éxito de una transformación, pero su ausencia suele anticipar resistencias, fragmentación o retrocesos tempranos.

Agile partner y sponsors como impulsores del cambio

En los procesos de transformación ágil, la identificación y activación de roles dinamizadores resulta un paso estratégico ineludible. La figura del *Agile Partner*, también denominado facilitador de la transformación, constituye una pieza operativa y política que conecta la visión del cambio con su ejecución

concreta. Su intervención no se limita a la implementación de prácticas ágiles, sino que actúa como catalizador que promueve una nueva lógica de relaciones, decisiones y aprendizajes al interior de la organización.

Según Sistarf (2018), el *agile partner* es la persona en línea directa con el *agile champion*, con quien comparte la responsabilidad de definir la táctica de transformación y gestionar la operativa del proceso. En esa línea, sus principales responsabilidades incluyen: comunicar la visión, mantener el *roadmap* de transformación, eliminar obstáculos organizativos, facilitar la coordinación del equipo de cambio y monitorear los avances, promoviendo una reflexión regular sobre los resultados. En términos de liderazgo, se espera que sea un agente de cambio activo, energizante, con capacidad de escucha y con legitimidad entre los equipos. Además, resulta recomendable que esta figura provenga del interior de la empresa, con conocimiento de su estructura, relaciones y cultura organizacional.

En paralelo, el rol de los *sponsors* resulta igualmente determinante. Se trata de líderes jerárquicos que asumen el patrocinio político y estratégico de la transformación, otorgando respaldo explícito al proceso y facilitando los recursos necesarios para su despliegue. Su aporte se traduce en decisiones de alto nivel que afectan directamente la viabilidad de los cambios: asignación presupuestaria, definición de prioridades,

reorganización de equipos y reconfiguración de objetivos. La alineación de los sponsors con la dirección estratégica del negocio es una condición estructural para evitar resistencias, asegurar coherencia interna y sostener el proceso en el tiempo.

El compromiso activo de los sponsors no se limita a declaraciones de apoyo: debe expresarse en acciones visibles, consistentes y sostenidas. Liderar una transformación implica asumir una postura coherente entre discurso y comportamiento, promover el aprendizaje organizacional y mantener presencia simbólica en los espacios clave. En esta línea, una de las prácticas más efectivas consiste en involucrar a los sponsors en rituales ágiles compartidos —como *reviews*, *retrospectives* o *plannings*— a fin de reducir la distancia jerárquica y fortalecer el vínculo con los equipos.

A continuación, se sintetizan las funciones centrales del *agile partner* y de los *sponsors*:

Tabla 1. Comparación de responsabilidades: *agile partner* y *sponsors*

Función	<i>Agile partner</i>	<i>Sponsors</i>
---------	----------------------	-----------------

Visión y alineación	Comunica la visión táctica del cambio	Define la dirección estratégica y asegura su coherencia
Operativa del cambio	Facilita el trabajo del equipo de transformación	Elimina barreras políticas o presupuestarias
Seguimiento y aprendizaje	Monitorea el avance, reflexiona y adapta con el equipo	Evalúa resultados, sostiene el compromiso a largo plazo
Influencia organizacional	Actúa como líder social y agente de cambio interno	Activa palancas estructurales y legitima el proceso frente a terceros
Participación en dinámicas ágiles	Acompaña prácticas cotidianas y decisiones del equipo	Se involucra en espacios simbólicos y rituales compartidos

El trabajo conjunto entre agile partner y sponsors permite sostener un equilibrio entre lo estratégico y lo operativo, y evita la fragmentación típica de los procesos donde la visión no se traduce en acción o donde la operativa avanza sin respaldo político. En este sentido, ambos roles cumplen una función habilitante: preparan el terreno para que la transformación sea posible, sostenible y legítima. El siguiente esquema sintetiza la articulación entre estos actores y su incidencia en el proceso transformador:

Figura 1. Articulación entre agile partner, sponsors y equipos



Fuente: elaboración propia

Este modelo no solo clarifica las responsabilidades, sino que también permite visualizar la interdependencia funcional entre los distintos niveles de la organización. La transformación ágil se consolida cuando las decisiones estratégicas, la facilitación operativa y la acción colectiva de los equipos se integran en un mismo flujo de sentido.

La interacción efectiva entre *agile partner* y *sponsors* no solo contribuye a la articulación entre táctica y estrategia, sino que también incide directamente en la legitimación del cambio al interior de la organización. En este sentido, la presencia activa de los sponsors no debe interpretarse como un mero respaldo simbólico o como una figura institucional que actúa en segundo plano. Por el contrario, se trata de una presencia operativa y

política cuya función central es conferir legitimidad al proceso transformador.

La legitimación del cambio requiere que las iniciativas de transformación sean reconocidas como relevantes, válidas y prioritarias por parte de los distintos actores organizacionales. Esto no se logra únicamente con argumentos técnicos ni con la implementación de prácticas ágiles, sino a través de señales claras provenientes de quienes detentan el poder formal. En contextos donde persisten estructuras jerárquicas tradicionales, la participación explícita de los sponsors opera como una garantía de continuidad, una validación de sentido y una invitación concreta a involucrarse.

Las organizaciones que avanzan con éxito en procesos de transformación ágil son aquellas donde los líderes estratégicos no se limitan a delegar la ejecución, sino que asumen un compromiso visible, comunicacional y político con el cambio. Esta presencia activa puede expresarse en múltiples formas: desde la asignación prioritaria de recursos hasta la participación en espacios de *feedback* con los equipos; desde la incorporación de indicadores de agilidad en los tableros de gestión hasta la celebración pública de logros asociados al nuevo modelo.

Además, en entornos donde el cambio suele generar incertidumbre, la figura del sponsor permite reducir el ruido

organizacional, orientar expectativas y sostener el enfoque a pesar de los obstáculos. Lejos de representar una figura ornamental, su rol es el de garante: asegura que la transformación no sea percibida como un experimento pasajero ni como un movimiento táctico sin anclaje en la estrategia general.

La legitimidad del cambio, por tanto, no es un efecto automático del discurso, sino el resultado de una práctica coherente y sostenida. Es en este punto donde la complementariedad entre el *agile partner* y los sponsors adquiere su mayor potencia: mientras uno facilita la transformación en el día a día, los otros la refrendan, la respaldan y la protegen frente a tensiones internas o cambios coyunturales. La ausencia o pasividad de los *sponsors*, en cambio, suele derivar en procesos frágiles, con bajo compromiso, escasa prioridad y tendencia a la reversibilidad.

Decisiones estratégicas que consolidan la transformación

La legitimación del cambio no solo se construye desde lo simbólico, sino también desde las decisiones estratégicas que los sponsors asumen de manera deliberada. Su implicancia no se limita a respaldar lo que ya está en marcha, sino que exige intervenir activamente en las definiciones estructurales que habilitan, sostienen y direccionan el proceso de transformación.

Entre las decisiones estratégicas que deberían quedar bajo su responsabilidad, se destacan en primer lugar aquellas vinculadas con la **asignación de recursos críticos**, tanto financieros como humanos. La transformación ágil requiere disponibilidad de tiempo, inversión en formación, incorporación de perfiles clave y flexibilización de agendas operativas. Los sponsors tienen la capacidad de activar estas condiciones mediante resoluciones concretas que prioricen el cambio por sobre otras iniciativas en competencia.

Otra dimensión clave es la **definición de prioridades de negocio y su alineación con la transformación**. En muchos casos, el avance de la agilidad entra en tensión con lógicas organizativas previas —basadas en la eficiencia operativa, el control o la predictibilidad—. En estos escenarios, resulta indispensable que los sponsors tomen decisiones que clarifiquen qué tipo de resultados se esperan, qué prácticas serán promovidas o desincentivadas, y cómo se vincularán los avances ágiles con los objetivos estratégicos de la organización.

También les corresponde la **revisión de estructuras organizativas** que pueden obstaculizar la agilidad. Esto implica, por ejemplo, repensar la distribución jerárquica del poder, revisar políticas de evaluación de desempeño, adaptar mecanismos presupuestarios o redefinir circuitos de toma de decisiones. Estas no son tareas operativas que puedan delegarse al equipo de

transformación, sino resoluciones de alto impacto que requieren autoridad formal y capacidad política para implementarlas.

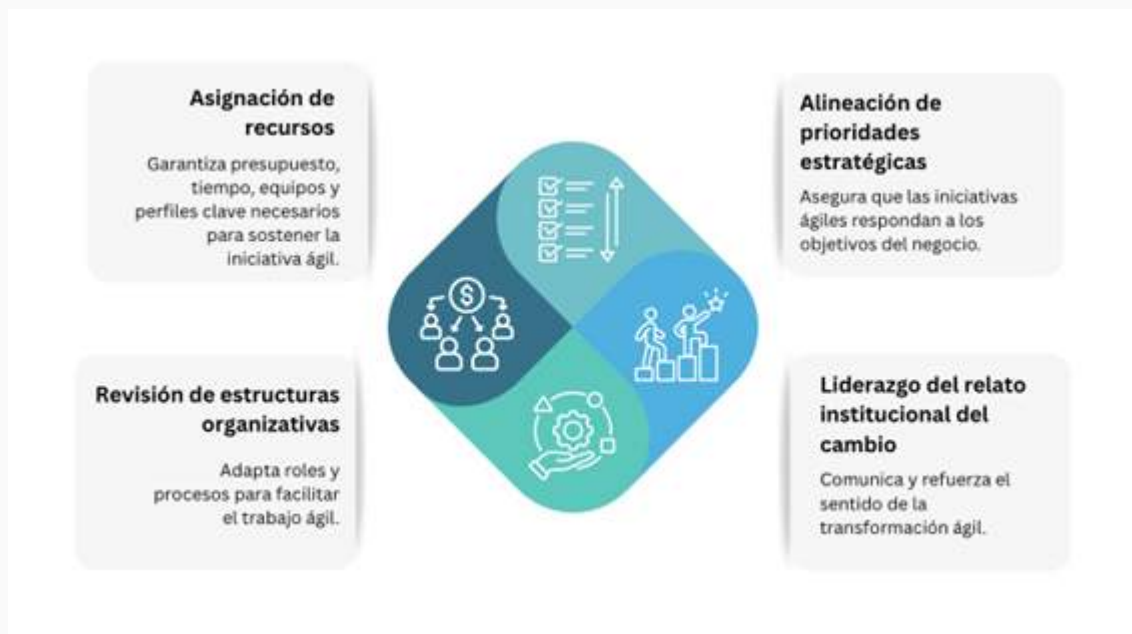
Finalmente, otra decisión estratégica central está vinculada con la **comunicación organizacional**. Los sponsors deben asumir el liderazgo del relato institucional sobre la transformación, explicitar sus razones, proyectar sus beneficios y acompañar públicamente los avances. Tal como plantea Sistarf (2018), uno de los factores que más incide en el éxito de una transformación es la coherencia entre el discurso de los líderes y las decisiones que efectivamente toman.

En suma, las decisiones que recaen sobre los sponsors no son accesorias al proceso, sino constitutivas. Definen el marco institucional dentro del cual el cambio adquiere legitimidad, sentido y posibilidad real de sostenibilidad. La claridad en estas decisiones es, en muchos casos, lo que permite que el trabajo operativo del Agile Partner y de los equipos se traduzca en transformaciones estructurales, y no en simples mejoras locales o tácticas aisladas.

La siguiente figura sintetiza las principales decisiones estratégicas que deberían quedar bajo la responsabilidad de los *sponsors* en

contextos de transformación ágil:

Figura 2. Decisiones estratégicas a cargo de los *sponsors* en procesos ágiles



Fuente: elaboración propia.

Estas dimensiones reflejan la capacidad de los sponsors para actuar como verdaderos habilitadores del cambio, no solo respaldando las decisiones existentes, sino definiendo el contexto estructural que permite que la agilidad se despliegue con solidez y coherencia en toda la organización.

Seguridad psicológica como base cultural de la agilidad

En toda transformación organizacional, especialmente en aquellas que adoptan marcos ágiles, la dimensión cultural resulta tan determinante como la estructural o la técnica. Dentro de esa dimensión, la seguridad psicológica se configura como una condición basal para que el cambio no se perciba como una amenaza, sino como una oportunidad de aprendizaje colectivo.

El concepto de seguridad psicológica, ampliamente desarrollado por Edmondson (1999), hace referencia al grado en que las personas perciben que pueden expresar ideas, preocupaciones, errores o desacuerdos sin temor a represalias o juicios negativos. En contextos de cambio, esta percepción se vuelve aún más relevante: cuando las estructuras organizativas se modifican, los roles se redefinen y las prácticas se transforman, el nivel de incertidumbre aumenta y, con ello, la necesidad de contar con un entorno que ofrezca contención, validación y confianza.

En los marcos ágiles, la seguridad psicológica cumple una doble función: habilita la participación activa de los equipos y favorece la mejora continua. Ambas dimensiones se articulan en

dinámicas cotidianas que requieren sinceramiento, retroalimentación, revisión constante y apertura al error como fuente de aprendizaje. Tal como señala López (2022), en equipos ágiles la ausencia de esta seguridad no solo inhibe la innovación, sino que tiende a instalar el silencio como mecanismo defensivo, neutralizando el valor del trabajo colaborativo.

Para comprender esta articulación, es útil observar la relación entre confianza, error, aprendizaje y mejora continua en entornos ágiles:

Tabla 2. Relación entre confianza, error, aprendizaje y mejora continua

Elemento	Función en contextos ágiles	Impacto organizacional
Confianza	Genera apertura para compartir ideas y preocupaciones	Favorece el trabajo en red y la toma de decisiones
Error	Se interpreta como insumo para el aprendizaje	Reduce la cultura punitiva y

		promueve la innovación
Aprendizaje	Permite ajustar prácticas y procesos en ciclos iterativos	Aumenta la adaptabilidad de los equipos
Mejora continua	Sistematiza el aprendizaje y lo proyecta hacia el futuro inmediato	Eleva la eficiencia sin sacrificar la experimentación

Fuente: elaboración propia con base en López, 2022

Este entramado conceptual se manifiesta en prácticas concretas de los equipos ágiles. Por ejemplo, en las *retrospectives*, donde se revisan los aciertos y desafíos del *sprint*, la seguridad psicológica es la condición que permite que los miembros expresen sin reservas sus experiencias, sugieran mejoras y asuman errores sin temor a sanciones. Del mismo modo, en las dinámicas de *pair programming*, la confianza mutua y la posibilidad de dar *feedback* en tiempo real son indicadores clave de un entorno seguro.

A nivel organizacional, fomentar la seguridad psicológica implica una serie de decisiones culturales, muchas de las cuales deben

ser sostenidas por el liderazgo. La siguiente tabla resume prácticas que contribuyen a fortalecerla:

Tabla 3. Prácticas organizacionales que fortalecen la seguridad psicológica

Práctica	Propósito	Nivel de aplicación
Normalización del error	Desvincular el error del castigo	Cultura organizacional
<i>Feedback</i> constante y constructivo	Promover el aprendizaje horizontal	Equipos
Líderes que reconocen sus errores	Modelar comportamientos seguros	Liderazgo
Espacios ritualizados de reflexión	Instalar rutinas de evaluación colectiva	Procesos ágiles

Protocolos de escucha activa	Validar todas las voces en la toma de decisiones	Interacciones cotidianas
------------------------------	--	--------------------------

Fuente: elaboración propia.

Estas prácticas son especialmente importantes en los primeros ciclos de transformación, cuando la organización aún se encuentra en fase de experimentación y los equipos transitan una curva de aprendizaje. La instalación de estas rutinas debe ser intencional, coherente y visible, ya que no basta con declarar un entorno seguro: es necesario que las personas lo vivencien como tal. La siguiente figura resume cómo se articula la seguridad psicológica con los distintos niveles del ecosistema ágil:

Figura 3. Seguridad psicológica como base del ecosistema ágil



Fuente: elaboración propia.

Como se observa, la seguridad psicológica es una condición estructural que permite que la agilidad se despliegue como cultura organizativa y no solo como método de trabajo. Allí donde esta condición se debilita, la transformación corre el riesgo de volverse formal, mecánica o superficial.

Estrategias para diagnosticar la seguridad psicológica en equipos ágiles

Ahora bien, reconocer la centralidad de la seguridad psicológica no implica asumir su existencia. Muchas organizaciones declaran

entornos colaborativos o abiertos al aprendizaje, pero en la práctica reproducen lógicas de silencio, evitación o castigo. Por eso, uno de los desafíos clave en los procesos de transformación ágil consiste en **evaluar de forma sistemática el nivel real de seguridad psicológica** percibido por los equipos.

Existen diversas herramientas y metodologías para hacerlo, muchas de las cuales combinan enfoques cuantitativos y cualitativos. Una de las más reconocidas es la escala desarrollada por Edmondson (1999), que propone una serie de afirmaciones que las personas deben valorar según su grado de acuerdo. Estas afirmaciones permiten identificar dimensiones como el temor al juicio, la disposición a pedir ayuda, la posibilidad de cometer errores sin represalias o la percepción de respeto mutuo en el equipo.

Además de instrumentos estandarizados, es posible diseñar dispositivos internos que integren la evaluación de seguridad psicológica a las prácticas ágiles habituales. Por ejemplo, incluir preguntas específicas en las *retrospectives* sobre cómo se sintieron los miembros al expresar desacuerdos o plantear problemas, o bien abrir canales de *feedback* confidencial que permitan relevar percepciones sin riesgo de exposición.

La siguiente tabla sintetiza distintas estrategias de evaluación, diferenciando nivel de aplicación, tipo de herramienta y finalidad:

Tabla 4. Estrategias para evaluar la seguridad psicológica en equipos ágiles

Nivel de aplicación	Herramienta de evaluación	Finalidad principal
Equipo	Escala de percepción (Edmondson)	Medir clima de confianza y apertura
Sprint / Iteración	Preguntas en <i>retrospectives</i>	Detectar barreras recientes o emergentes
Organización	Encuestas internas periódicas	Monitorear evolución global del entorno
Liderazgo	Autoevaluaciones guiadas	Promover reflexión sobre prácticas de gestión

Canales abiertos	Buzones anónimos o plataformas digitales	Relevar experiencias difíciles de visibilizar
------------------	--	---

Fuente: elaboración propia.

Estas herramientas permiten no solo detectar zonas de riesgo o tensión, sino también validar avances y reconocer espacios donde la cultura organizacional favorece el aprendizaje y la participación. Evaluar la seguridad psicológica es, en este sentido, un acto de responsabilidad institucional: revela qué tan preparados están los equipos para asumir el protagonismo que la agilidad les demanda, y qué ajustes deben realizar los liderazgos para sostener ese protagonismo sin exponer a las personas a riesgos subjetivos innecesarios.

CONTINUAR

2. Compromiso organizacional y dinámica de equipos

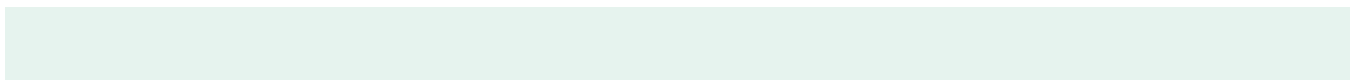
En los procesos de transformación organizacional impulsados por marcos ágiles, el compromiso de las personas y el funcionamiento de los equipos constituyen dimensiones estratégicas para sostener los cambios en el tiempo. A diferencia de los modelos tradicionales, donde el liderazgo concentra las decisiones y la ejecución recae en estructuras jerárquicas, el enfoque ágil propone una distribución más horizontal de la responsabilidad, que otorga a los equipos un rol activo y deliberado en el diseño, la implementación y el aprendizaje continuo. Esta lógica no solo transforma la manera de trabajar, sino también la forma en que las personas se vinculan con su organización, sus tareas y sus propósitos.

En este escenario, el engagement adquiere un valor singular. Más allá de la motivación puntual o la satisfacción individual, se trata de una disposición sostenida que articula el entusiasmo con la autonomía, la resiliencia con la pertenencia, y el sentido personal con los objetivos colectivos. Su presencia amplifica la capacidad

de adaptación, refuerza la legitimidad del cambio y permite a los equipos mantener el foco aun en contextos de alta incertidumbre. Del mismo modo, el trabajo colaborativo, la autogestión y la responsabilidad compartida se consolidan como principios operativos que redefinen el papel de los equipos en las organizaciones contemporáneas. Lejos de ser ejecutores pasivos, los equipos se convierten en actores clave del proceso transformador.

En esta unidad se abordarán dos dimensiones complementarias. Por un lado, se analizará el engagement como eje articulador entre motivación, propósito y desempeño en contextos de cambio. Por otro, se explorarán las características, condiciones y prácticas que permiten conformar equipos ágiles de alto desempeño, capaces de operar con autonomía, sostener aprendizajes iterativos y asumir un protagonismo real en la transformación. El análisis se enfocará en la aplicabilidad de estas dimensiones al ejercicio profesional y en las decisiones organizacionales necesarias para construir entornos que favorezcan la implicación genuina y la colaboración efectiva.

***Engagement* y sentido de pertenencia en procesos de transformación**



En los procesos de transformación organizacional con enfoque ágil, el engagement se presenta como un factor determinante para sostener el cambio en el tiempo. Este concepto, que trasciende la mera satisfacción laboral o la motivación pasajera, se vincula con una disposición activa, sostenida y emocionalmente comprometida de las personas con su trabajo, sus equipos y la organización en su conjunto. En contextos de incertidumbre, donde se promueve la experimentación y se revisan prácticas tradicionales, el engagement adquiere un valor estratégico: permite que los equipos mantengan el foco, la energía y el propósito aun frente a obstáculos o redefiniciones frecuentes.

Desde la perspectiva de PeopleArt Consulting (2022), el *engagement* implica una combinación de entusiasmo, resiliencia y orgullo, junto con una inmersión plena en las tareas cotidianas. Esta vivencia subjetiva se ve fortalecida cuando el trabajo se percibe como significativo, cuando las personas confían en su entorno y cuando se reconocen como parte de una comunidad laboral que valora sus aportes. Esta perspectiva permite conectar el *engagement* con dimensiones culturales más amplias, como el sentido de pertenencia y la confianza organizacional.

En contextos ágiles, donde se prioriza la colaboración, la autonomía y la mejora continua, el *engagement* no es un resultado espontáneo, sino una construcción que requiere acciones deliberadas por parte del liderazgo y de la organización. Estas acciones deben orientar el vínculo entre propósito, motivación y desempeño, integrando los objetivos individuales con los propósitos colectivos de transformación. En este marco, resulta útil considerar el siguiente esquema conceptual:

Figura 4. Ejes del *engagement* en contextos ágiles



Fuente: elaboración propia.

***Engagement* y sentido de pertenencia en procesos de transformación**

Esta figura muestra cómo el *engagement* se articula a través de una cadena de sentido; las personas se sienten motivadas cuando:

- comprenden el propósito general,
- experimentan autonomía para contribuir, y
- observan que sus resultados impactan en algo más amplio que su tarea puntual.

En las transformaciones ágiles, esta percepción de sentido y contribución se torna imprescindible para sostener la energía colectiva en ciclos iterativos de mejora y ajuste.

Ahora bien, la construcción del *engagement* requiere estrategias específicas que atiendan tanto a lo individual como a lo colectivo. La literatura especializada propone distintas líneas de acción que pueden integrarse progresivamente, según el grado de madurez cultural de la organización. En esta línea, Mayoral, Pereira y Gafo (2022) destacan la importancia de cultivar una cultura de comunidad que sitúe a las personas en el centro, promueva valores compartidos y genere espacios de participación real.

Entre las estrategias más relevantes se encuentran las siguientes:

1

Diseñar experiencias laborales significativas.

Adaptar los puestos de trabajo (*job crafting*) para que respondan a las habilidades, intereses y expectativas de los colaboradores.

2

Reforzar los valores colectivos: clarificar qué valores deben guiar la transformación y traducirlos en comportamientos visibles y consistentes.

3

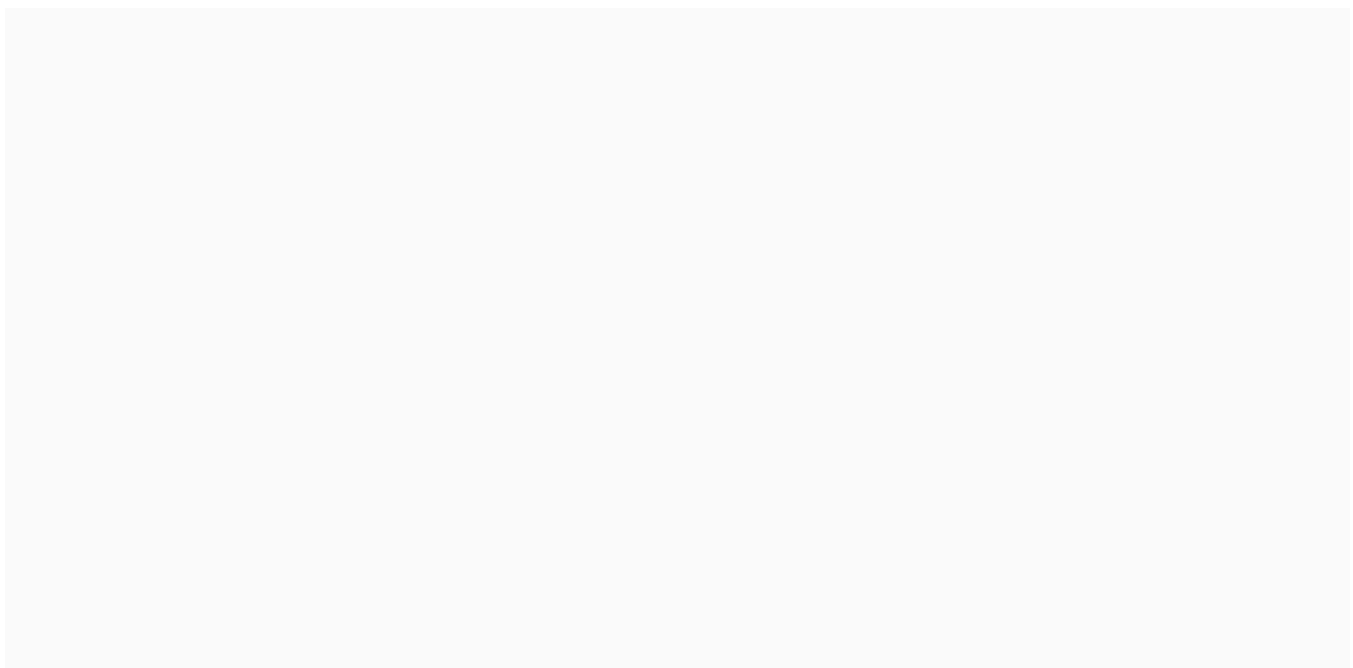
Generar comunicación cercana y auténtica: establecer narrativas institucionales que conecten emocionalmente con las personas y les permitan identificar su rol dentro del proceso.

4

Instalar rituales de reconocimiento y reflexión: crear espacios regulares donde se valoren los aportes, se revisen prácticas y se fortalezca la cohesión grupal.

Estas estrategias deben articularse en un enfoque sistémico de compromiso organizacional. La siguiente imagen sintetiza esta lógica de integración:

Figura 5. Estrategias para fomentar el *engagement* en entornos ágiles





Fuente: elaboración propia.

Como se observa, cada eje impacta en dimensiones distintas del trabajo, pero todas convergen en el objetivo común de fortalecer la conexión emocional y funcional entre las personas y su organización. La implementación de estas estrategias debe ser progresiva, adaptativa y coherente con la etapa en que se encuentra la transformación. No se trata de imponer prácticas descontextualizadas, sino de crear condiciones que hagan posible —y deseable— el involucramiento genuino de los equipos.

Por tanto, el *engagement* constituye una plataforma de sostenibilidad para el cambio organizacional. Su presencia

amplifica la capacidad de adaptación, potencia el aprendizaje colectivo y refuerza la legitimidad de la transformación. En los marcos ágiles, donde las personas no son receptoras del cambio sino protagonistas activos, construir compromiso no es solo una tarea del área de Recursos Humanos: es una decisión estratégica que involucra a toda la organización.

En los marcos ágiles, donde las personas no son receptoras del cambio sino protagonistas activos, **construir compromiso** no es solo una tarea del área de Recursos Humanos: es una decisión estratégica que involucra a toda la organización.

Ahora bien, así como es posible construir *engagement* de forma deliberada, también es fundamental **identificar las señales que indican un bajo nivel de compromiso** en los equipos. Estas señales funcionan como alertas tempranas que pueden anticipar riesgos de retracción, desalineación o resistencia pasiva en el curso de una transformación ágil. Detectarlas a tiempo permite reorientar prácticas, ajustar estrategias y evitar que el proceso se debilite por falta de involucramiento genuino.

Entre las manifestaciones más frecuentes de descompromiso se encuentran la **participación mínima en los espacios colaborativos**, el **cumplimiento mecánico** de tareas sin reflexión ni mejora, y una **actitud defensiva** frente al *feedback* o la experimentación. También pueden observarse conductas

como la desconexión emocional del propósito transformador, la delegación constante de la responsabilidad colectiva o el repliegue individual ante la toma de decisiones compartidas. Estas dinámicas no siempre se expresan de forma explícita, pero afectan directamente la calidad del trabajo ágil.

Mayoral et al. (2022) sostienen que uno de los indicadores más sensibles del bajo compromiso es la desvinculación progresiva de los valores compartidos y del propósito organizacional. Cuando las personas no encuentran sentido en su participación, o perciben que sus aportes no son valorados, tienden a retraerse, a reducir su iniciativa y a operar en modo de mínima energía. En contextos ágiles, esta retracción puede traducirse en equipos que replican mecánicamente las prácticas sin apropiarse de ellas, bloqueando la posibilidad de aprendizaje y mejora.

Estas señales deben interpretarse como síntomas de una falla sistémica, y no como problemas individuales aislados. **La falta de *engagement* suele revelar debilidades en las condiciones culturales, en la claridad del propósito o en la coherencia del liderazgo.** Por ello, las estrategias de intervención deben orientarse tanto a reconstruir la conexión emocional como a revisar las prácticas organizacionales que puedan estar debilitando el compromiso.

En este punto, la evaluación continua del clima de engagement y el monitoreo de las señales de alerta se consolidan como prácticas clave del liderazgo ágil. No se trata solo de medir la satisfacción, sino de comprender cómo se vivencia el cambio, qué barreras perciben los equipos y qué factores están afectando su capacidad de involucrarse de manera activa y sostenible.

Equipos ágiles: colaboración, autonomía y responsabilidad compartida

En los procesos de transformación organizacional basados en marcos ágiles, los equipos dejan de ser meros ejecutores de tareas para convertirse en verdaderos protagonistas del cambio. Esta transformación en el rol de los equipos implica un desplazamiento desde estructuras jerárquicas tradicionales hacia dinámicas de trabajo colaborativo, autogestión y toma de decisiones distribuida. En este nuevo paradigma, el foco ya no está en el control vertical, sino en la creación de contextos que permitan a los equipos operar con autonomía, asumir responsabilidad colectiva y aprender de manera continua.

Según De la Vega y González (2022), un equipo ágil de alto desempeño se caracteriza por su capacidad de adaptarse a entornos cambiantes, colaborar de forma efectiva y sostener un flujo de mejora constante. Esta adaptabilidad no surge de forma espontánea: es el resultado de una construcción cultural, estructural y técnica que permite a los equipos apropiarse del proceso de transformación, experimentar sin temor al error y responder con rapidez a las necesidades del negocio.

La evidencia práctica muestra que estos equipos tienden a organizarse en torno a principios comunes: objetivos compartidos, apertura a la retroalimentación, autonomía operativa y responsabilidad distribuida. Estos principios se reflejan en dinámicas como la planificación conjunta, la revisión iterativa del trabajo, la identificación colectiva de obstáculos y la toma de decisiones colaborativa. A diferencia de los modelos tradicionales, donde la coordinación se sostiene en la supervisión vertical, en los equipos ágiles la coherencia proviene de los acuerdos internos, los rituales compartidos y la claridad de propósito.

En este sentido, las siguientes dimensiones resultan clave para comprender el funcionamiento de los equipos ágiles de alto desempeño:

Tabla 5. Características distintivas de los equipos ágiles de alto desempeño

Dimensión	Descripción operativa	Impacto en la transformación
Autonomía	Capacidad para organizar tareas, gestionar tiempos y tomar decisiones sin supervisión directa.	Acelera la toma de decisiones y reduce cuellos de botella.
Colaboración	Trabajo en red basado en la confianza mutua, la comunicación fluida y la responsabilidad compartida.	Favorece el aprendizaje colectivo y la innovación contextual.
Toma de decisiones distribuida	Reparto horizontal de la autoridad para decidir, según experiencia,	Fortalece la apropiación del proceso y la alineación táctica.

	conocimiento o rol contextual.	
Aprendizaje continuo	Revisión sistemática de prácticas, feedback regular y apertura al error como insumo de mejora.	Eleva la calidad del desempeño y la adaptabilidad.
Foco en el propósito	Conexión clara entre las tareas cotidianas y el objetivo general del proceso de transformación.	Sostiene el compromiso en contextos de incertidumbre.

Fuente: elaboración propia a partir de De la Vega y González (2022)

Como observamos, los principios ágiles no solo configuran un estilo de trabajo, sino que operan como condiciones estructurales para el cambio. En la práctica, los equipos que integran estas dimensiones tienden a construir una identidad colectiva basada en la confianza, el logro compartido y la capacidad de resolver problemas sin esperar soluciones externas.

Ahora bien, para que esta lógica funcione, es necesario que la organización reconozca a los equipos como actores legítimos del cambio y les provea un entorno habilitante. Esto implica, entre otras cosas, limitar las intervenciones jerárquicas innecesarias, asegurar espacios de toma de decisiones, brindar acceso a la información estratégica y respetar los acuerdos internos de trabajo. Cuando estas condiciones se debilitan, los equipos pierden autonomía, se retraen o replican conductas tradicionales, anulando los beneficios del modelo ágil.

En este sentido, la autogestión y la colaboración no deben entenderse como sinónimos de improvisación. Por el contrario, requieren una estructura interna sólida, basada en la claridad de roles, la coordinación efectiva y el uso de herramientas que faciliten la comunicación, el seguimiento de objetivos y la integración entre funciones (SixSigma, 2024).

En este marco, resulta especialmente relevante el principio de **responsabilidad compartida**, que implica que todos los miembros del equipo asumen conjuntamente el cumplimiento de los objetivos y los estándares de calidad. Esto supone un cambio de paradigma respecto a los modelos basados en la asignación individual de tareas, ya que promueve una lógica de corresponsabilidad donde el éxito (o el fracaso) es entendido como resultado del esfuerzo colectivo. Este tipo de mentalidad es

clave para sostener la cohesión, resolver tensiones internas y mantener el foco aun en condiciones de presión.

Además, el protagonismo de los equipos se expresa también en su capacidad de incidir en las decisiones estratégicas del proceso de transformación. Lejos de cumplir un rol exclusivamente operativo, los equipos ágiles pueden y deben participar en la construcción de propuestas, la validación de hipótesis y la generación de aprendizajes organizacionales. Esta participación, cuando es reconocida por el liderazgo, contribuye a consolidar una cultura donde la transformación no es algo que «se baja» desde arriba, sino una práctica viva que se construye en cada iteración.

Por todo lo anterior, el desarrollo de equipos ágiles no puede reducirse a la capacitación técnica o la adopción de herramientas. Se trata de una apuesta organizacional que requiere coherencia, acompañamiento y confianza. La experiencia muestra que los procesos de transformación más sostenibles son aquellos donde los equipos no solo aplican prácticas ágiles, sino que las resignifican, las adaptan a su contexto y las proyectan con sentido.

CONTINUAR

Referencias

De la Vega, M., & González, S. (2022). *Equipos ágiles: Dinámicas colaborativas y liderazgo distribuido*. Agile Press.

Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

López, J. (2022). *Cultura de agilidad: Confianza, error y mejora continua en entornos organizacionales*. Editorial Praxis Ágil.

López, V. (2022). *Cultura de confianza y seguridad psicológica en entornos ágiles*. Ediciones Change.

Mayoral, C., Pereira, M., & Gafo, L. (2022). *Engagement y cultura organizacional: Claves para transformar desde las personas*. Editorial HR.

PeopleArt Consulting. (2022). *Engagement y sentido de pertenencia: Diagnóstico y estrategias para entornos ágiles*.

<https://peopleartconsulting.com/como-potenciar-el-engagement-y-sentido-de-pertenencia-de-los-empleados/>

Sistarf. (2018). *Manual de transformación ágil: Roles, prácticas y condiciones habilitantes*. Sistarf Consultora.

SixSigma. (2024). *Características de los equipos ágiles de alto desempeño*. <https://www.6sigma.us/six-sigma-in-focus/agile-team/>

CONTINUAR

Descarga en PDF



Módulo 1. ¿Por dónde empezar la transformación Agile partner, sponsors, seguridad psicológica,(...).pdf

361.3 KB

