







3. Liderazgo Ágil y Transformación Organizacional

En este módulo profundizarás en el rol del liderazgo ágil como eje central de los procesos de transformación organizacional. A diferencia de los enfoques tradicionales de gestión del cambio, la agilidad propone un modelo basado en la adaptación continua, el aprendizaje empírico y la colaboración entre personas y equipos. En este contexto, el liderazgo deja de entenderse como una función jerárquica de control para convertirse en una práctica orientada a habilitar condiciones, acompañar procesos y desarrollar capacidades colectivas.

A lo largo de los distintos temas, analizarás cómo las organizaciones pueden iniciar y sostener transformaciones ágiles, expandir la agilidad más allá del software, afrontar los desafíos del trabajo remoto e híbrido y utilizar herramientas de *coaching* para el desarrollo de equipos. El objetivo es que comprendas la transformación ágil como un proceso sistémico, profundamente humano, que requiere coherencia entre cultura, estructura y liderazgo.

-  1. ¿Por dónde empezar la transformación?
-  2. Agilidad más allá del software
-  3. Trabajo remoto e híbrido: prácticas, herramientas y facilitación distribuida



4. Coaching ontológico y herramientas para el desarrollo de equipos ágiles



Referencias

1. ¿Por dónde empezar la transformación?

Iniciar una transformación ágil implica mucho más que incorporar nuevas prácticas o marcos de trabajo. Supone un proceso de cambio cultural y organizacional que requiere revisar creencias, relaciones de poder y formas tradicionales de liderazgo. Por ello, uno de los principales desafíos consiste en identificar por dónde comenzar y qué condiciones deben darse para que el cambio sea sostenible en el tiempo.

Diversos autores coinciden en que las transformaciones organizacionales exitosas no comienzan por las herramientas, sino por las personas y el sistema de liderazgo que las contiene (Kotter, 1996; Schein, 2010). Desde esta perspectiva, la agilidad se construye de manera progresiva a partir de roles clave, como el *Agile Partner* y los *sponsors*, y de condiciones culturales fundamentales como la seguridad psicológica, el *engagement* y el trabajo en equipos con altos niveles de confianza y autonomía.

En este apartado analizarás los elementos iniciales que habilitan una transformación ágil genuina, poniendo el foco en el acompañamiento estratégico, el liderazgo organizacional y las dinámicas humanas que sostienen el cambio.

El rol del *Agile Partner* en la transformación organizacional

El *Agile Partner* cumple un rol estratégico en las primeras etapas de una transformación ágil. A diferencia de una figura meramente operativa, su función principal es acompañar a la organización en la comprensión del cambio, ayudando a traducir los principios ágiles al contexto específico del negocio y de su cultura interna.

Denning (2018) sostiene que la agilidad organizacional requiere referentes que actúen como facilitadores del aprendizaje y no como simples transmisores de prácticas. En este sentido, el *Agile Partner* trabaja junto a líderes y equipos para identificar bloqueos culturales, alinear expectativas y promover conversaciones orientadas al valor y a la mejora continua.

Desde tu rol como estudiante y futuro profesional del ámbito ágil, es importante que comprendas que este acompañamiento no se basa en imponer modelos, sino en co-crear caminos de

transformación, respetando la historia, la madurez y las necesidades de cada organización.

SPONSORS ÁGILES Y LIDERAZGO COMPROMETIDO

SEGURIDAD PSICOLÓGICA COMO BASE DEL CAMBIO

Ninguna transformación ágil puede sostenerse sin el respaldo activo del liderazgo organizacional. Los *sponsors* ágiles —generalmente líderes con capacidad de decisión— son quienes legitiman el proceso de cambio, asignan recursos y modelan los comportamientos esperados.

Kotter (1996) afirma que los procesos de cambio fracasan cuando no existe una coalición de liderazgo sólida que impulse la visión y elimine obstáculos. En el marco de la agilidad, este liderazgo se expresa a través del ejemplo, la apertura al aprendizaje y la disposición a revisar prácticas tradicionales basadas en el control y la jerarquía.

Para que una transformación avance, los *sponsors* deben comprender que su rol no es dirigir cada acción, sino crear las condiciones para que los equipos puedan autoorganizarse, experimentar y aprender de manera segura. Este cambio de mentalidad constituye uno de los primeros y más desafiantes pasos del liderazgo ágil.

SPONSORS ÁGILES Y LIDERAZGO COMPROMETIDO

SEGURIDAD PSICOLÓGICA COMO BASE DEL CAMBIO

La seguridad psicológica es un concepto central en la construcción de equipos ágiles. Edmondson (2018) la define como la creencia compartida

de que el equipo es un espacio seguro para asumir riesgos interpersonales, expresar ideas, reconocer errores y aprender de ellos.

En contextos de transformación, donde se cuestionan prácticas establecidas y se experimenta con nuevas formas de trabajo, la ausencia de seguridad psicológica suele generar resistencia, silencio organizacional y temor al error. Por el contrario, cuando las personas se sienten escuchadas y valoradas, se fortalece la colaboración y el compromiso con el cambio.

Desde esta perspectiva, la agilidad no puede desarrollarse en entornos punitivos o excesivamente controlados. Como futuro integrante o facilitador de equipos ágiles, es fundamental que reconozcas la seguridad psicológica como un habilitador clave del aprendizaje empírico, uno de los pilares de Scrum y de los enfoques ágiles en general (Schwaber y Sutherland, 2020).

El **engagement** refiere al nivel de compromiso emocional y cognitivo que las personas desarrollan con su trabajo y con los objetivos del equipo. Según Kahn (1990), este compromiso surge cuando los individuos encuentran significado, seguridad y coherencia en los roles que desempeñan.

En las transformaciones ágiles, el **engagement** se ve fortalecido cuando los equipos participan activamente en la toma de decisiones, comprenden el propósito de su trabajo y perciben coherencia entre el discurso y las acciones del liderazgo. Los equipos ágiles no se construyen únicamente a partir de estructuras formales, sino mediante relaciones de confianza, objetivos compartidos y espacios de reflexión continua.

De este modo, comenzar una transformación ágil implica atender tanto a los aspectos estructurales como a los humanos, entendiendo que el verdadero cambio organizacional se produce cuando las personas se sienten parte del proceso y no meras ejecutoras de nuevas metodologías.

CONTINUAR

2. Agilidad más allá del software

Durante muchos años, la agilidad estuvo asociada casi exclusivamente al desarrollo de *software*. Sin embargo, a medida que las organizaciones comenzaron a adoptar sus principios de manera más profunda, se evidenció que la agilidad no es un conjunto de prácticas técnicas, sino una forma de pensar y de organizar el trabajo que puede aplicarse a múltiples áreas. En este sentido, hablar de agilidad más allá del *software* implica comprenderla como un enfoque organizacional transversal.

Autores como Rigby, Sutherland y Takeuchi (2016) señalan que las organizaciones que logran escalar la agilidad son aquellas que trasladan sus principios —entrega de valor, colaboración, aprendizaje continuo y adaptación— a funciones como recursos humanos, *marketing* y áreas de soporte. En este apartado analizarás cómo la agilidad se expande a distintos dominios organizacionales y qué desafíos implica esta ampliación del enfoque.

Agile HR y gestión de personas en contextos ágiles —

El área de recursos humanos ocupa un lugar clave en los procesos de transformación ágil. El enfoque conocido como *Agile HR* propone repensar las prácticas tradicionales de gestión de personas —como la evaluación de desempeño, la selección o la capacitación— desde una lógica más flexible, iterativa y centrada en las personas.

Según Denning (2018), una de las principales tensiones en las transformaciones ágiles surge cuando las estructuras de gestión de personas permanecen ancladas en modelos predictivos y jerárquicos. *Agile HR* busca responder a este desafío promoviendo prácticas alineadas con equipos autoorganizados, feedback continuo y desarrollo de competencias adaptativas.

Desde tu rol como estudiante, es importante que comprendas que la agilidad en recursos humanos no consiste en “hacer *Scrum* en RR. HH.”, sino en **acompañar el desarrollo de culturas basadas en la confianza, la autonomía y el aprendizaje**, coherentes con los valores ágiles.

Marketing ágil y experimentación continua —

El *marketing* ágil surge como respuesta a entornos de mercado altamente cambiantes, donde los ciclos largos de planificación resultan ineficaces. En lugar de campañas extensas y rígidas, este enfoque propone trabajar con experimentos de corta duración, aprendizaje validado y adaptación constante.

Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021) destacan que las organizaciones que adoptan enfoques ágiles en *marketing* logran una mayor cercanía con el cliente y una mejor capacidad de respuesta frente a cambios en las preferencias y comportamientos del mercado. En este sentido, el *marketing* ágil se apoya en equipos multidisciplinarios, métricas orientadas al valor y procesos de revisión frecuentes.

Al analizar este enfoque, resulta clave que identifiques cómo los principios ágiles —transparencia, inspección y adaptación— se traducen en prácticas concretas que priorizan el aprendizaje por sobre la planificación rígida.

Agilidad en áreas de soporte organizacional —

Las áreas de soporte, como finanzas, legales, compras u operaciones, suelen percibirse como menos compatibles con la agilidad debido a su carácter normativo o regulado. Sin embargo, diversos estudios muestran que estas áreas también pueden beneficiarse de enfoques ágiles cuando adaptan sus prácticas a su contexto específico (Rigby et al., 2016).

La agilidad en áreas de soporte no implica eliminar controles, sino **revisar procesos para hacerlos más visibles, colaborativos y orientados al flujo de valor**. Por ejemplo, la visualización del trabajo, la priorización basada en impacto y la mejora continua pueden aplicarse sin perder rigurosidad técnica o normativa.

Desde esta perspectiva, la expansión de la agilidad requiere un cambio de mentalidad organizacional que permita reconocer que todas las áreas forman parte del sistema de entrega de valor, y que su forma de trabajar influye directamente en la efectividad de los equipos.

Integración transversal de la agilidad en la organización

Llevar la agilidad más allá del *software* implica integrarla de manera transversal en la organización. Esto supone alinear estructuras, procesos y estilos de liderazgo para evitar que la agilidad quede confinada a “islas” dentro de la empresa.

Schein (2010) señala que los cambios culturales sostenibles ocurren cuando los nuevos comportamientos se refuerzan desde múltiples niveles del sistema organizacional. En este sentido, la integración transversal de la agilidad requiere coherencia entre el discurso estratégico, las prácticas cotidianas y los sistemas de gestión.

Para ti, como estudiante, resulta fundamental comprender que la agilidad organizacional no se logra sumando iniciativas aisladas, sino construyendo un ecosistema coherente donde las distintas áreas comparten principios comunes y colaboran de manera efectiva en la creación de valor.



CONTINUAR

3. Trabajo remoto e híbrido: prácticas, herramientas y facilitación distribuida

El trabajo remoto e híbrido se ha consolidado como una modalidad estructural en muchas organizaciones, impulsado por el desarrollo tecnológico y por la necesidad de adaptarse a entornos cambiantes. En el marco de la agilidad, estas formas de trabajo no se abordan únicamente como una cuestión operativa, sino como un desafío organizacional que impacta en la comunicación, la colaboración, el liderazgo y la construcción de equipos.

Diversos estudios señalan que el trabajo distribuido puede potenciar la autonomía y la flexibilidad, pero también introduce riesgos asociados al aislamiento, la pérdida de sentido de pertenencia y la sobrecarga cognitiva (Duarte y Snyder, 2006; Edmondson, 2018). En este apartado analizarás cómo las prácticas ágiles permiten abordar estos desafíos y sostener dinámicas de trabajo efectivas en contextos remotos e híbridos.

Modelos de trabajo remoto e híbrido en contextos ágiles

Los modelos de trabajo remoto e híbrido adoptan múltiples configuraciones, que van desde equipos completamente distribuidos hasta esquemas mixtos que combinan presencialidad y virtualidad. Desde una perspectiva ágil, no existe un modelo único, sino soluciones que deben adaptarse al contexto organizacional, al tipo de trabajo y a las personas involucradas.

Según Kniberg y Forsgren (2020), los equipos ágiles que trabajan de manera remota funcionan mejor cuando existe claridad en los objetivos, acuerdos explícitos sobre la forma de trabajar y una fuerte orientación a resultados. En este sentido, la agilidad aporta un marco que prioriza la transparencia, la inspección frecuente y la adaptación continua, independientemente de la ubicación física de los integrantes del equipo.

Para ti, es importante comprender que el trabajo híbrido no consiste solo en alternar espacios, sino en diseñar conscientemente experiencias de colaboración que contemplen la diversidad de situaciones y necesidades del equipo.

Prácticas ágiles para la colaboración distribuida

La colaboración distribuida requiere prácticas que compensen la ausencia de interacción presencial. En los equipos ágiles, los eventos regulares —como las reuniones de planificación, revisión y retrospectiva— cumplen un rol clave para sostener la alineación y el aprendizaje colectivo, incluso en entornos virtuales.

Schwaber y Sutherland (2020) destacan que la cadencia de eventos y la visibilidad del trabajo son fundamentales para mantener la cohesión del equipo. En contextos remotos, estas prácticas deben adaptarse, cuidando la duración de las reuniones, promoviendo la participación activa y evitando la saturación digital.

Desde esta perspectiva, la colaboración distribuida no se logra de manera espontánea, sino a partir de acuerdos explícitos, rituales

compartidos y espacios de reflexión que permiten sostener la confianza y el sentido de equipo a la distancia.

Herramientas digitales para equipos ágiles remotos

Las herramientas digitales constituyen un soporte esencial para el trabajo ágil remoto. Plataformas de gestión visual del trabajo, comunicación asincrónica y colaboración en tiempo real facilitan la coordinación y la transparencia en equipos distribuidos.

Sin embargo, diversos autores advierten que las herramientas, por sí solas, no garantizan una colaboración efectiva. Kniberg y Forsgren (2020) señalan que el uso excesivo o desarticulado de herramientas puede generar fragmentación y sobrecarga informativa. Por ello, la selección de herramientas debe responder a las necesidades reales del equipo y estar alineada con sus prácticas de trabajo.

Como estudiante, resulta clave que comprendas que las herramientas digitales son un medio y no un fin. Su valor radica en habilitar conversaciones, visibilizar el trabajo y facilitar el aprendizaje colectivo.

Facilitación distribuida y liderazgo en entornos virtuales

La facilitación distribuida es un componente central del liderazgo ágil en contextos remotos e híbridos. A diferencia de los modelos tradicionales de supervisión, el liderazgo ágil se enfoca en habilitar espacios de participación, remover impedimentos y acompañar a los equipos en su proceso de mejora continua.

Edmondson (2018) sostiene que, en entornos virtuales, el liderazgo debe ser aún más intencional en la creación de seguridad psicológica y en la promoción de la participación de todos los integrantes del equipo. Esto implica diseñar dinámicas que favorezcan la inclusión, el *feedback* y la escucha activa, más allá de la distancia física.

Desde esta perspectiva, liderar equipos ágiles remotos no significa controlar tareas, sino facilitar procesos y relaciones que permitan a las personas colaborar, aprender y adaptarse en entornos complejos.

CONTINUAR

4. Coaching ontológico y herramientas para el desarrollo de equipos ágiles

El desarrollo de equipos ágiles no depende únicamente de la adopción de prácticas o marcos de trabajo, sino de la capacidad de las personas para reflexionar sobre su forma de pensar, comunicarse y actuar dentro de la organización. En este sentido, el *coaching* ontológico aporta un enfoque complementario a la agilidad, centrado en la transformación individual y colectiva a partir del lenguaje, las emociones y el cuerpo.

Autores como Echeverría (2003) sostienen que las organizaciones son, fundamentalmente, redes de conversaciones, y que los cambios sostenibles ocurren cuando se transforman las interpretaciones y los patrones conversacionales de las personas. Desde esta perspectiva, el *coaching* ontológico se convierte en una herramienta clave para acompañar procesos de cambio cultural y fortalecer el desempeño de los equipos ágiles.

En este apartado analizarás los fundamentos del *coaching* ontológico y su aplicación en el desarrollo de equipos ágiles,

poniendo el foco en la comunicación efectiva, el aprendizaje continuo y la construcción de compromisos compartidos.

Fundamentos del coaching ontológico aplicados a la agilidad —

El *coaching* ontológico se basa en la premisa de que las personas interpretan la realidad a través de sus modelos mentales y que dichas interpretaciones condicionan sus acciones y resultados. Según Echeverría (2003), el ser humano es un “ser lingüístico”, y es a través del lenguaje que construye significado, identidad y posibilidades de acción.

En contextos ágiles, esta mirada resulta especialmente relevante, ya que la agilidad promueve la adaptación, la experimentación y el aprendizaje empírico. Cuando los equipos logran revisar sus supuestos, abrir nuevas conversaciones y resignificar los errores como oportunidades de aprendizaje, se fortalecen las bases para una mejora continua genuina.

Para ti, comprender estos fundamentos implica reconocer que el desarrollo de equipos ágiles no se limita a mejorar procesos, sino que requiere **transformar la forma en que las personas observan los problemas, se relacionan entre sí y asumen compromisos.**

Conversaciones, lenguaje y construcción de compromiso

Uno de los aportes centrales del *coaching* ontológico al trabajo en equipos ágiles es la distinción entre distintos tipos de conversaciones. Flores (2012) señala que las conversaciones para la acción —como pedidos, ofertas, promesas y declaraciones— son fundamentales para coordinar acciones de manera efectiva.

En los equipos ágiles, la claridad en los compromisos resulta clave para sostener la confianza y la autonomía. Cuando los pedidos son ambiguos o los compromisos no se explicitan, se generan quiebres que afectan el desempeño y el clima del equipo. El *coaching* ontológico ofrece herramientas para hacer visibles estas dinámicas y mejorar la calidad de las interacciones.

Desde tu rol como estudiante, es importante que identifiques cómo el uso consciente del lenguaje contribuye a generar equipos más responsables, alineados y orientados al logro de objetivos compartidos.

Herramientas de coaching para el desarrollo de equipos ágiles —

El *coaching* ontológico dispone de diversas herramientas que pueden aplicarse en contextos ágiles para acompañar el desarrollo de equipos. Entre ellas se destacan la escucha activa, las preguntas poderosas, la observación de quiebres y la gestión emocional.

Goleman (1995) subraya la importancia de la inteligencia emocional en el desempeño individual y colectivo. En los equipos ágiles, la capacidad de reconocer y gestionar emociones resulta clave para sostener relaciones de confianza, afrontar conflictos y adaptarse a contextos cambiantes.

Estas herramientas no sustituyen a las prácticas ágiles, sino que las potencian, ya que permiten abordar los aspectos humanos que subyacen a los procesos de trabajo. De este modo, el *coaching* se convierte en un recurso valioso para fortalecer la cohesión y el aprendizaje del equipo.

Acompañamiento del cambio individual y colectivo —

Los procesos de transformación ágil implican cambios profundos tanto a nivel individual como colectivo. Schein (2010) señala que el cambio organizacional genera, inevitablemente, incertidumbre y resistencia, y que estas reacciones deben ser comprendidas y gestionadas, no reprimidas.

Desde esta perspectiva, el *coaching* ontológico permite acompañar a las personas en la transición hacia nuevas formas de trabajar, ayudándolas a desarrollar mayor conciencia sobre sus propias creencias, emociones y comportamientos. Este acompañamiento resulta especialmente relevante en equipos ágiles, donde se espera autonomía, responsabilidad y aprendizaje continuo.

Para ti, como futuro profesional vinculado a la agilidad, comprender el aporte del *coaching* ontológico implica reconocer que el desarrollo de equipos no es solo una cuestión técnica, sino un proceso humano que requiere tiempo, escucha y coherencia entre el decir y el hacer.

CONTINUAR

Referencias

Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.

Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed* (3rd ed.). Jossey-Bass.

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

Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje* (7.^a ed.). Granica.

Flores, F. (2012). *Conversaciones para la acción y el aprendizaje organizacional*. Granica.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

<https://doi.org/10.2307/256287>

Kniberg, H., & Forsgren, J. (2020). *Remote agile: Lessons from 100+ teams*. InfoQ.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.

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

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum*. <https://scrumguides.org>

CONTINUAR