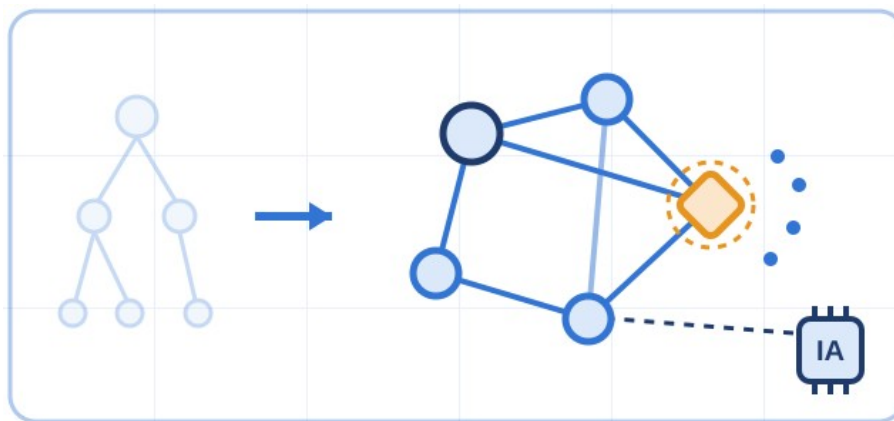


State of the art

Agile Leadership – Decision Architecture

Toma de decisiones en equipos ágiles

Mapa de referencia del conocimiento profesional vigente



Actualizado a junio de 2026

Sobre este documento

Este documento es un mapa curado de los conocimientos, prácticas y modelos empleados profesionalmente a la fecha de su publicación para diseñar cómo se toman las decisiones en los equipos ágiles: dónde se toman, con qué información, a qué velocidad, con qué red de seguridad y qué papel juega la IA en cada punto del flujo. Para cada uno, este mapa lo sitúa, indica su grado de adopción en la práctica profesional actual y orienta sobre dónde encontrar información de referencia.

Úsalo como observatorio y punto de referencia para contrastar si el conocimiento profesional que empleas está alineado con la práctica actual y en vanguardia.

Se complementa con un documento de desarrollo que profundiza en cada concepto y con la plataforma de entrenamiento y evaluación en Skill Arena. En el área [Agile Leadership – Decision Architecture](#) puedes contrastar tu nivel de conocimiento y, si lo superas, obtener un diploma que acredita curricularmente la solvencia y vanguardia profesional en esta área.



Estado del conocimiento

El conocimiento de esta área evoluciona a dos velocidades. Sus fundamentos —liderazgo basado en intención, reversibilidad, derechos de decisión, decisión en incertidumbre— están asentados desde hace décadas y cambian con lentitud. La capa de decisión humano–IA, en cambio, evoluciona de forma extremadamente rápida: marcos, datos de adopción y regulación se mueven mes a mes, y concentran la mayor parte de las revisiones de este mapa. En los distintos apartados del documento, las etiquetas (ESTABLECIDO, EN CONSOLIDACIÓN, EMERGENTE) ayudan a identificar la madurez de cada concepto:

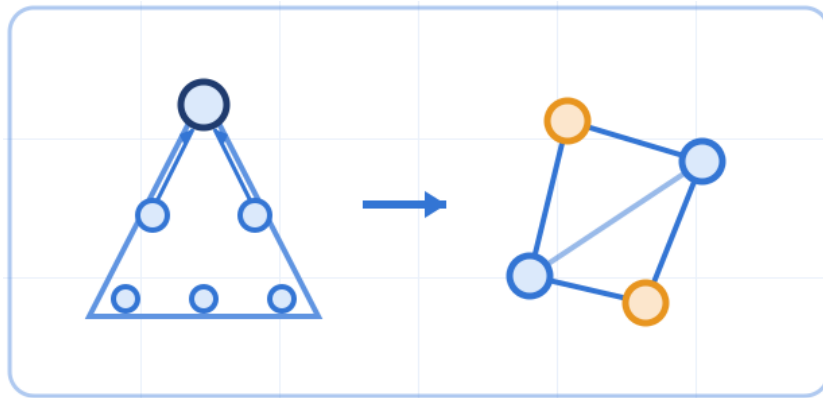
ESTABLECIDO consenso asentado; conocimiento que se da por necesario.

EN CONSOLIDACIÓN gana adopción con rapidez; aún no universal pero ya relevante.

EMERGENTE frontera reciente; alta relevancia y alta volatilidad.

Bloque 1 — Del líder que decide al líder que diseña

La diferencia entre los equipos que funcionan y los que se atascan no está en el carisma del líder, sino en cómo están diseñadas y distribuidas las decisiones.



Del vértice que concentra las decisiones a la red que las distribuye por diseño.

1.1 La arquitectura de decisiones como objeto del liderazgo ágil

EN CONSOLIDACIÓN

El liderazgo tradicional consiste en tomar decisiones; el liderazgo ágil consiste en diseñar el sistema que las toma: dónde se toman, con qué información, a qué velocidad y con qué red de seguridad. La decisión es un flujo del sistema, no un atributo del jefe: cada salto jerárquico añade latencia y pierde contexto. La verdad incómoda es que en los equipos ágiles casi nunca existe un mapa de decisión explícito; la arquitectura existe siempre, pero ha crecido sola, como la deuda técnica.

Por qué está aquí ahora. El discurso inspiracional genérico (visión, propósito, servant leadership) es cierto pero inoperante: no dice qué hacer el lunes. Los informes de tendencias de 2026 señalan la «decision velocity» —decidir con información incompleta— como la competencia número uno del año (DHR Global), lo que desplaza el foco del carisma al diseño del sistema de decisión.

Dónde mirar. [DHR Global — Talent Trends 2026](#) · [Liderazgo ágil: no tomes las decisiones, diseña cómo se toman — Scrum Manager](#)

1.2 Decision Intelligence: la disciplina emergente

EMERGENTE

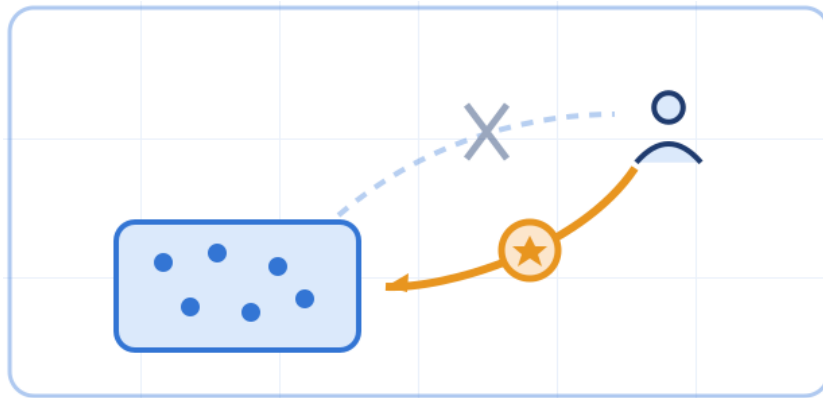
Decision Intelligence es la disciplina de convertir información en mejores decisiones, combinando ciencia de datos, ciencias sociales y de gestión. El término, acuñado por Cassie Kozyrkov en su etapa en Google, convive hoy con dos acepciones que conviene no confundir: la competencia profesional de liderazgo que desarrolla este tema y la categoría de plataformas tecnológicas (modelado, gobernanza y ejecución de decisiones con IA a escala empresarial) que Gartner fijó como mercado con su Magic Quadrant inaugural de enero de 2026.

Por qué está aquí ahora. La consolidación del término como categoría de mercado obliga a anclar su acepción de competencia: las plataformas DI llegarán a las organizaciones y el líder ágil necesitará criterio para decidir qué decisiones se les delegan, con la misma lógica que aplica al resto del mapa de decisiones. Gartner describe ya el mercado como emergente en fase tardía, en adopción acelerada.

Dónde mirar. [Kozyrkov — Introduction to Decision Intelligence](#) · [Gartner — MQ Decision Intelligence Platforms \(2026\)](#)

Bloque 2 — Mover la autoridad a la información

En lugar de mover la información hacia la autoridad, mover la autoridad a donde está la información.



La autoridad viaja hacia la información, en lugar de hacer subir la información hacia la autoridad.

2.1 Liderazgo basado en intención

ESTABLECIDO

El principio de David Marquet, forjado al mando del submarino Santa Fe y descrito en *Turn the Ship Around!*: en lugar de pedir permiso o esperar órdenes, quien tiene la información declara «I intend to...» (tengo la intención de...) y la autoridad se transfiere de forma progresiva y controlada. Es la base operativa real de los «equipos autoorganizados»: la autoorganización no es ausencia de autoridad, sino autoridad situada donde está la información.

Por qué está aquí ahora. Es el fundamento conceptual de todo el mapa y una de las referencias de liderazgo más adoptadas de la última década. Su mecánica concreta (transferencia gradual mediante el lenguaje de la intención) sigue siendo la traducción más operativa del principio al trabajo ágil cotidiano.

Dónde mirar. [Marquet — Turn the Ship Around!](#) · [Recursos de Intent-Based Leadership](#)

2.2 Los dos pilares: competencia y claridad de intención

ESTABLECIDO

Descentralizar no es repartir decisiones y desear suerte. Pilar 1: competencia técnica (quien decide tiene que saber hacerlo). Pilar 2: claridad de intención (debe saber para qué). Sin ambos, no es descentralizar: es abandonar. El «commander's intent» militar aporta el formato: qué se busca, qué restricciones hay y qué es innegociable; la disciplina consiste en sustituir instrucciones por intención.

Por qué está aquí ahora. Es la misma disciplina que hoy exige escribir una buena especificación para una IA: la spec es intención formalizada para un agente, como el commander's intent lo es para un equipo. Esta conexión convierte una práctica clásica de delegación en una competencia de doble uso en los equipos con IA (ver el tema SDD en equipos ágiles).

Dónde mirar. [SDD en equipos ágiles — Skill Arena](#) · [Marquet — Turn the Ship Around!](#)

2.3 El mapa de decisiones del equipo

EN CONSOLIDACIÓN

El inventario de decisiones como práctica de arranque: qué decisiones se toman recurrentemente, quién las toma hoy y quién tiene la mejor información para tomarlas. Se trabaja bien como retrospectiva monográfica. Los síntomas de una arquitectura implícita son reconocibles: respuestas

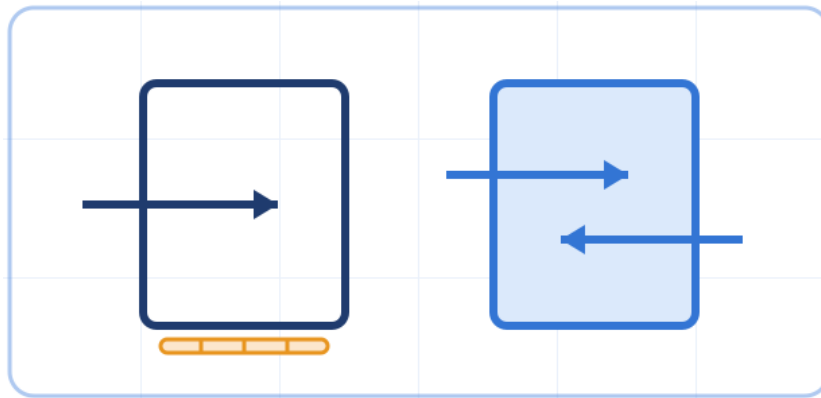
tipo «depende», «pregunta a fulano» o silencio ante preguntas como quién puede cambiar una librería, descartar una historia o retrasar una entrega.

Por qué está aquí ahora. Es la práctica que convierte la tesis del bloque 1 en algo accionable: no se puede rediseñar una arquitectura que no se ha hecho visible. Además es el artefacto que después se extiende a los equipos híbridos humano-IA (bloque 8), por lo que su adopción gana relevancia con la llegada de agentes.

Dónde mirar. [Management 3.0 — Delegation Poker](#) · [Liderazgo ágil: no tomes las decisiones, diseña cómo se toman — Scrum Manager Observatory](#)

Bloque 3 — Reversibilidad como criterio de diseño

Clasificar por reversibilidad, no por importancia: «importante» es subjetivo; reversible o irreversible es operativo.



Puertas de un solo sentido —que se cruzan despacio— y puertas de doble sentido, que permiten volver atrás.

3.1 Decisiones reversibles e irreversibles

ESTABLECIDO

La distinción de Jeff Bezos en sus cartas a accionistas: puertas de doble sentido (decisiones que se deshacen) frente a puertas de un solo sentido (irreversibles o casi). Los dos errores son simétricos: tratar todas las decisiones como irreversibles (comités, aprobaciones, parálisis para cosas que se deshacen en una tarde) y tratar las irreversibles con ligereza (el monolito imposible de migrar, el contrato sin salida). La regla de diseño: las reversibles bajan al nivel más cercano a la información, con permiso para equivocarse; las irreversibles suben lo justo, se ralentizan deliberadamente y se documentan.

Por qué está aquí ahora. Es el criterio de clasificación más operativo del mapa y el que articula los demás: decide qué mecanismo usar (bloque 4), cuándo aplicar la heurística del 70% (bloque 5) y qué puede delegarse a un agente (bloque 8). Su formulación original sigue siendo la referencia.

Dónde mirar. [Bezos — carta a accionistas 2015](#) · [Bezos — carta a accionistas 2016](#)

3.2 Convertir decisiones irreversibles en reversibles

ESTABLECIDO

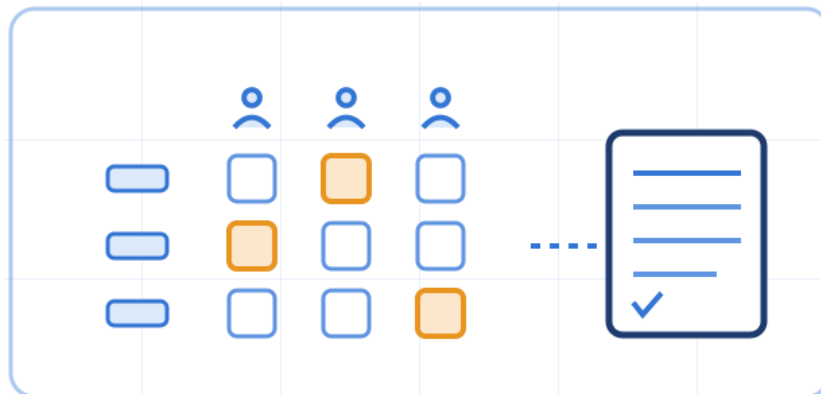
La frontera entre reversible e irreversible no es fija: buena parte del trabajo de ingeniería —tests, feature flags, despliegues incrementales, arquitecturas desacopladas— consiste en abaratar el coste de deshacer. Cada vez que deshacer se abarata, se amplía la zona en la que el equipo decide sin pedir permiso. La conclusión clave: la infraestructura técnica es, también, arquitectura de decisiones. El principio viaja fuera del software: cláusulas de salida, pilotos, compromisos por fases.

Por qué está aquí ahora. Reencuadra inversiones técnicas habituales como decisiones de diseño organizativo, lo que les da un argumento de negocio que muchos equipos no saben articular. Es la cara constructiva de la reversibilidad: no solo clasificar las decisiones, sino mover decisiones de una categoría a otra.

Dónde mirar. [One-way doors en desarrollo de software](#) · [Bezos — carta a accionistas 2015](#)

Bloque 4 — Marcos de derechos de decisión y registro

Formalizar las decisiones recurrentes o conflictivas; no burocratizar las triviales.



Derechos de decisión explícitos por decisión y por rol, con su registro: qué se decidió, qué se descartó y qué se sabía.

4.1 Marcos de asignación de derechos de decisión

ESTABLECIDO

DACI (Driver, Approver, Contributors, Informed) y RAPID (Recommend, Agree, Perform, Input, Decide) como marcos de referencia para hacer explícito quién juega qué papel en cada decisión: DACI para decisiones transversales del día a día, RAPID para gobernanza compleja multinivel. El delegation poker y los siete niveles de delegación (Management 3.0) sirven como herramienta de calibración explícita entre líder y equipo.

Por qué está aquí ahora. Son los marcos con adopción más amplia y documentación más estable del área, y la respuesta práctica al síntoma «no se sabe quién decide» del puntero 2.3. El criterio de uso —formalizar lo recurrente o conflictivo, no lo trivial— evita el antipatrón de burocratizar la agilidad.

Dónde mirar. [Atlassian — DACI](#) · [Bain — RAPID](#) · [Management 3.0 — Delegation Poker](#)

4.2 Consenso, consentimiento y advice process

EN CONSOLIDACIÓN

Alternativas al binomio jefe-decide / equipo-vota: el consentimiento sociocrático (se avanza cuando nadie tiene una objeción razonada) frente al consenso (todos están de acuerdo), y el advice process (decide quien detecta el problema, tras consultar a afectados y expertos). Cada mecanismo tiene un coste y una velocidad distintos; el oficio está en emparejar mecanismo y tipo de decisión, usando la reversibilidad del bloque 3 como criterio.

Por qué está aquí ahora. Los equipos que descentralizan descubren pronto que «decidir juntos» sin mecanismo explícito degenera en consenso permanente, el más caro y lento de todos. Estos mecanismos, procedentes de la sociocracia y de las organizaciones autogestionadas, están entrando en el repertorio estándar de los equipos ágiles.

Dónde mirar. [Sociocracy For All — consentimiento](#) · [Comparativa de mecanismos \(advice process\)](#)

4.3 Registros de decisión: ADRs y formatos ligeros

ESTABLECIDO

Los Architecture Decision Records de Michael Nygard como ejemplo conocido en software de un formato mínimo válido para cualquier ámbito: qué se decidió, qué alternativas se descartaron y qué se sabía en ese momento. No es burocracia: es lo que permite, seis meses después, distinguir una

mala decisión de una decisión razonable con mala suerte. Sin registro, toda revisión de decisiones es un juicio con el diario del lunes.

Por qué está aquí ahora. El formato original de 2011 sigue vigente y su adopción se ha consolidado fuera de la arquitectura de software como registro ligero de decisiones de cualquier tipo. Es además condición previa del puntero 4.4: sin registro no hay retrospectiva de decisiones posible.

Dónde mirar. [Nygard — Documenting Architecture Decisions](#) · [adr.github.io](#)

4.4 Retrospectivas de decisiones

EN CONSOLIDACIÓN

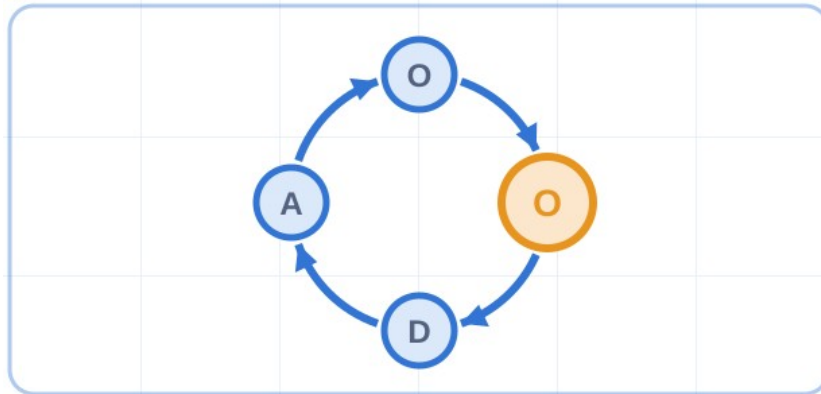
En las retrospectivas se revisa qué hicimos y cómo nos coordinamos, pero rara vez cómo decidimos. La práctica: tomar dos o tres decisiones del último trimestre y evaluar el proceso, no el resultado. ¿Teníamos la información que era razonable tener? ¿Decidió quien debía? ¿Tardamos lo adecuado? El sesgo retrospectivo y el outcome bias son las trampas a neutralizar: un buen resultado no valida un mal proceso, ni al revés.

Por qué está aquí ahora. Cierra el bucle de inspección y adaptación sobre el propio sistema de decisión, que es justo lo que la agilidad aplica a todo lo demás y casi nunca a sí misma. Gana relevancia a medida que el juicio se convierte en el cuello de botella (bloque 6): lo que es escaso hay que entrenarlo deliberadamente.

Dónde mirar. [Fowler — Architecture Decision Record](#)

Bloque 5 — Decidir en incertidumbre

Si esperas a tener toda la información, no estás decidiendo: estás constatando.



El bucle OODA: la fase decisiva no es Decidir, sino Orientar — el filtro con el que se interpreta lo observado.

5.1 El coste de esperar frente al coste de error

ESTABLECIDO

La pregunta útil no es «¿tenemos datos suficientes?» sino «¿cuesta más esperar o cuesta más equivocarse?». La heurística del 70% (Bezoz): con el 70% de la información deseable, decide; el 30% restante se compra más barato actuando que analizando. Su aplicabilidad está condicionada a la reversibilidad del bloque 3: para las decisiones reversibles, casi siempre cuesta más esperar.

Por qué está aquí ahora. Da forma operativa a la «decision velocity» que los informes de tendencias sitúan como competencia central de 2026: velocidad de decisión no es precipitación, es haber calculado el coste de la espera. Es también el antídoto contra la parálisis por análisis que la abundancia de datos ha agravado, no resuelto.

Dónde mirar. [Bezoz — carta a accionistas 2016](#) · [DHR Global — Talent Trends 2026](#)

5.2 El bucle OODA y la primacía de Orientar

ESTABLECIDO

El bucle de John Boyd —Observar, Orientar, Decidir, Actuar— como descripción del trabajo ágil: no gana quien decide mejor en abstracto, sino quien itera el bucle completo más rápido. El matiz que suele perderse: la fase decisiva no es Decidir sino Orientar, el filtro de experiencia, contexto, cultura y modelos mentales con que se interpreta lo observado. Dos equipos miran el mismo dashboard y ven cosas distintas. Ir muy rápido con una orientación equivocada no es agilidad.

Por qué está aquí ahora. Boyd no publicó libro: el bucle se conoce por sus briefings y por fuentes secundarias canónicas, lo que explica que circule a menudo simplificado a «velocidad». Recuperar la primacía de Orientar es la preparación conceptual del bloque 6: es exactamente la fase que la IA no resuelve.

Dónde mirar. [OODA loop \(visión general\)](#) · [The Tao of Boyd](#)

5.3 Cynefin como contextualizador de decisiones

ESTABLECIDO

El marco de Dave Snowden para emparejar tipo de contexto —claro, complicado, complejo, caótico— con modo de decisión: buenas prácticas, análisis experto, experimentación sonda-detecta-responde o acción inmediata. El uso práctico central: evitar el error de aplicar análisis de dominio

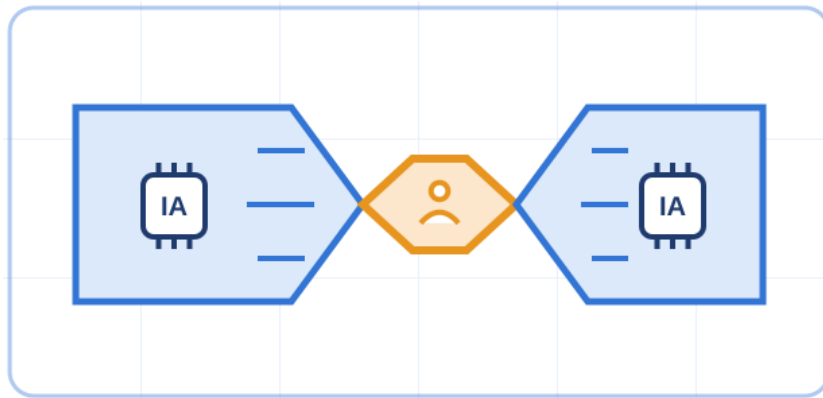
complicado a problemas de dominio complejo. En la cadencia ágil, el sprint funciona como sonda en dominio complejo.

Por qué está aquí ahora. Sigue siendo el marco de referencia para responder a la pregunta previa a cualquier decisión: ¿en qué tipo de contexto estoy decidiendo? Su artículo canónico en HBR continúa siendo la puerta de entrada estándar, y su vigencia crece al servir de criterio para decidir qué decisiones admiten automatización y cuáles exigen experimentación.

Dónde mirar. [Snowden y Boone — A Leader's Framework for Decision Making](#)

Bloque 6 — La IA comprime el bucle

La IA abarata Observar y Actuar; el cuello de botella se desplaza exactamente a las dos fases del medio: al juicio.



Compresión asimétrica: observar y actuar se ensanchan con IA; orientar y decidir se convierten en el cuello de botella.

6.1 Compresión asimétrica del bucle OODA

EN CONSOLIDACIÓN

La IA generativa abarata Observar (resumir, analizar, detectar patrones en volúmenes antes inabordables) y Actuar (generar código, documento o prototipo en minutos). El bucle gira más rápido que nunca y el cuello de botella se desplaza a Orientar y Decidir: al juicio. Validar más rápido de lo que se genera es la nueva restricción de la cadena de valor.

Por qué está aquí ahora. Es el cambio estructural que justifica la capa de IA de este mapa. Los datos de adopción lo confirman: según el estudio de tendencias de capital humano de Deloitte de 2026, el 60% de los directivos usa ya IA regularmente para apoyar sus decisiones, y Gartner proyecta que en 2027 la mitad de las decisiones de negocio estarán aumentadas o automatizadas por agentes.

Dónde mirar. [Deloitte — AI y el futuro de la decisión humana](#)

6.2 La nueva economía del liderazgo

EN CONSOLIDACIÓN

Cuando producir era caro, el valor estaba en ejecutar bien lo decidido; cuando producir es barato, el valor está en decidir bien qué producir. Quien decide se convierte en el factor limitante de la cadena de valor —en los equipos con IA, el Product Owner evoluciona hacia el AI Product Manager como nuevo cuello de botella estratégico—. Aparece además la saturación de decisiones: el problema ya no es la falta de información sino el volumen de decisiones en competencia; filtrar y asignar propiedad pasa a ser función estructural del liderazgo.

Por qué está aquí ahora. El liderazgo «humano + IA» es la tendencia central de 2026 según DDI: cuestionar las salidas de la IA, identificar sesgos y combinar eficiencia de máquina con juicio humano («AI fluency»). La evolución de roles conecta con la guía Scrum en equipos con IA, que desarrolla el desplazamiento del cuello de botella hacia el juicio.

Dónde mirar. [DDI — Leadership Trends 2026](#) · [Scrum en equipos con IA — Skill Arena](#)

6.3 IA para abrir opciones, no para cerrarlas

EN CONSOLIDACIÓN

Usar la IA como generadora de alternativas y abogado del diablo —«¿qué estamos asumiendo?», «¿cómo podría salir mal?», premortem— frente a usarla como oráculo que entrega la respuesta

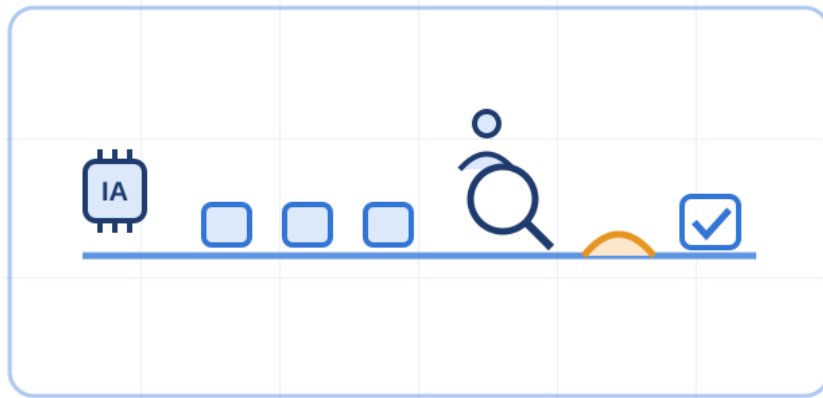
final, que es una máquina de fabricar asentimiento. La regla práctica: la IA amplía el menú; el plato lo elige el equipo.

Por qué está aquí ahora. Es la diferencia de uso que separa la IA que mejora el juicio de la IA que lo sustituye sin decirlo. Retoma y extiende la competencia de premortem de la skill IA aplicada al trabajo ágil, y es la contramedida de primera línea frente al sesgo de automatización que abre el bloque 7.

Dónde mirar. [Deloitte — AI y el futuro de la decisión humana](#)

Bloque 7 — Juicio humano y supervisión

Aprobar la propuesta de la IA sin haber podido evaluarla da exactamente la misma sensación que decidir. Pero no es decidir: es firmar.



Supervisión real: tiempo y competencia para revisar, y fricción deliberada antes de las decisiones irreversibles.

7.1 Sesgo de automatización: asentimiento no es juicio

EN CONSOLIDACIÓN

Cuando un sistema acierta el 90% de las veces, lo natural es dejar de revisar; el 10% restante pasa sin que nadie lo mire. Para que la supervisión humana sea real y no ritual hacen falta tres condiciones: tiempo, competencia y capacidad de disentir sin coste. Si falta alguna, la revisión es teatro.

Por qué está aquí ahora. Es el riesgo de primera línea en los equipos que adoptan IA para decidir, y la cara humana del antipatrón que Harness Engineering trata en sus sensores: la fe exclusiva en el revisor. Las condiciones de la supervisión real son de diseño organizativo —de arquitectura de decisiones—, no de buena voluntad individual.

Dónde mirar. [Harness Engineering — Skill Arena](#) · [DDI — Hot Leadership Topics 2026](#)

7.2 Rendición de cuentas en decisiones asistidas por IA

EMERGENTE

¿Quién rinde cuentas por una decisión sugerida por IA? La respuesta fácil —«el humano que la aprobó»— se vuelve ficción legal cuando ese humano aprueba cuarenta sugerencias al día porque el flujo no le da para más. La responsabilidad sin capacidad real de revisión no es responsabilidad: es un pararrayos. El diseño de la rendición de cuentas exige dimensionar el volumen de decisiones a la capacidad real de revisión y explicitar qué decisiones requieren evaluación humana sustantiva.

Por qué está aquí ahora. El marco regulatorio de la IA converge hacia el principio de supervisión humana significativa, y los marcos de autorización de agentes de 2026 (como el ACAP del World Economic Forum) formalizan ya la delegación auditable y exigible. La distinción entre responsabilidad real y pararrayos pasa de debate ético a requisito de diseño.

Dónde mirar. [WEF — AI Agents in Action \(ACAP\)](#)

7.3 Fricción deliberada como mecanismo de seguridad

EMERGENTE

Eliminar fricción de los procesos es en general buena idea; pero cierta fricción en las decisiones irreversibles es un mecanismo de seguridad. Si la IA la elimina, hay que reintroducirla por diseño: no lentitud, sino sosiego. Patrones: pausas obligadas, segundo revisor humano, periodos de reflexión

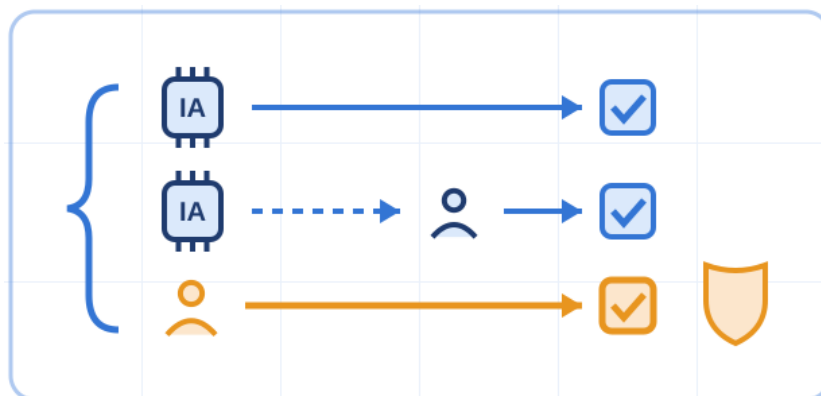
para decisiones de un solo sentido, «interruptores de velocidad» en flujos automatizados. Gestionar la cadencia del juicio es un oficio nuevo del liderazgo.

Por qué está aquí ahora. La compresión del bucle (6.1) arrastra también a las decisiones que no deberían acelerarse: la velocidad deja de ser un logro y pasa a ser un parámetro de diseño. El principio entronca con la práctica clásica de ralentizar deliberadamente las puertas de un solo sentido (3.1), ahora aplicada a flujos donde la IA marca el ritmo por defecto.

Dónde mirar. [Bezos — decisiones irreversibles y lentitud deliberada](#)

Bloque 8 — Diseñar la arquitectura híbrida humano-IA

Qué decide el agente, qué propone para aprobación y qué es exclusivamente humano: el mapa de decisiones, extendido.



Tres carriles del mapa híbrido: decide el agente, propone-y-aprueba, y decisiones protegidas exclusivamente humanas.

8.1 Delegación de decisiones a agentes

EMERGENTE

Extender el mapa de decisiones del equipo (2.3) a los agentes de IA: qué decisiones puede tomar un agente, cuáles funcionan en modo proponer-y-aprobar y cuáles son exclusivamente humanas. Los criterios de los bloques previos aplican sin cambios: reversibilidad (3), competencia demostrada y claridad de intención (2), derechos de decisión explícitos (4).

Por qué está aquí ahora. Los marcos de delegación a agentes han madurado en 2026: propuestas como la de Google DeepMind formalizan la transferencia de autoridad, responsabilidad y mecanismos de confianza en redes humano-agente, y el playbook del WEF aporta perfiles de autorización auditables. Las guías (feedforward) y sensores (feedback) del arnés son la implementación técnica de estos derechos de decisión: conexión directa con Harness Engineering.

Dónde mirar. [DeepMind — Intelligent AI Delegation](#) · [WEF — AI Agents in Action \(ACAP\)](#) · [Harness Engineering — Skill Arena](#)

8.2 El riesgo de re-centralización cognitiva

EMERGENTE

La paradoja: se descentralizan las decisiones hacia los equipos... y los equipos las delegan en un mismo modelo de IA, con los mismos sesgos y la misma «orientación». Decisiones formalmente distribuidas, cognitivamente homogéneas: la diversidad de juicio era una propiedad del sistema que no se está protegiendo. Contramedidas: diversidad de fuentes y modelos, disenso estructurado (red teams humanos) y explicitar la «orientación» del modelo como un input más a contrastar.

Por qué está aquí ahora. Es el riesgo sistémico menos visible de la adopción de IA: no aparece en ningún incidente concreto, sino en la lenta convergencia de todas las decisiones hacia un mismo filtro. Quien diseñó la descentralización para ganar diversidad de juicio (bloque 2) descubre que puede perderla por la puerta de atrás.

Dónde mirar. [DDI — Hot Leadership Topics 2026](#)

8.3 Preservar y entrenar el criterio

EMERGENTE

El criterio se entrena decidiendo cosas pequeñas y asumiendo las consecuencias. Si la IA absorbe las decisiones pequeñas, ¿de dónde saldrá el criterio para las grandes? El riesgo es agudo en perfiles junior: la IA corta los peldaños inferiores de la escalera (decisiones menores, errores baratos, criterio creciente). La práctica: proteger decisiones pequeñas para que las personas las tomen, aunque la IA pudiera tomarlas mejor; no es ineficiencia, es el coste de entrenamiento del criterio —como el pilotaje manual con el autopilot disponible—.

Por qué está aquí ahora. Los análisis de 2026 coinciden en que, resuelta la escala y la velocidad por la IA, la restricción es el juicio humano: cultivarlo deliberadamente pasa a ser decisión de diseño, con itinerarios de decisión para el desarrollo de personas. Es la inversión de largo plazo del mapa: sin ella, los bloques 6 y 7 se quedan sin supervisores competentes.

Dónde mirar. [IMD — tendencias de IA 2026 para líderes](#)

Qué vigilar en la próxima revisión

Señales de cambio que el equipo editorial anticipa para la siguiente edición de este mapa:

- La evolución del mercado de plataformas de Decision Intelligence tras el Magic Quadrant inaugural de Gartner (enero de 2026): qué tipos de decisión empiezan a delegarse a plataformas y con qué resultados, y cómo afecta a la frontera entre la acepción de competencia y la de producto (puntero 1.2).
- La estandarización de los marcos de delegación a agentes: propuestas académicas (DeepMind), perfiles de autorización (ACAP del WEF) e iniciativas de identidad y autorización de agentes en organismos de estandarización. Si converge un marco dominante, el bloque 8 deberá reflejarlo.
- El desarrollo regulatorio del principio de supervisión humana significativa en decisiones asistidas por IA, que puede convertir el diseño de la rendición de cuentas (7.2) de buena práctica en requisito.
- Los datos de adopción de decisión asistida y automatizada: la proyección de Gartner (la mitad de las decisiones de negocio aumentadas o automatizadas por agentes en 2027) marcará si los punteros del bloque 6 pasan de «en consolidación» a «establecido».
- La consolidación de «decision velocity» y «decision saturation» en los informes de tendencias de 2027, y la aparición de instrumentos de evaluación de la competencia de decisión en los marcos de talento.

Nota sobre las referencias

Los enlaces incluidos estaban disponibles y verificados en la fecha de actualización. Dado el ritmo de cambio del área, algunos pueden modificarse; cada revisión del mapa actualiza también sus referencias.

© 2026 Scrum Manager®. Esta obra se publica bajo licencia Creative Commons Atribución – No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). Los formadores y centros oficiales de Scrum Manager quedan licenciados bajo los términos CC BY 4.0 para su actividad formativa.