

NTT DATA

La Agilidad en Latinoamérica 2022:

De Agile hacia Agility

MIT
Technology
Review

Publicado por Opinión

Contenido

Abstract	3
1. Introducción	4
2. Metodología del estudio	5
3. Resumen ejecutivo	8
4. Principales hallazgos	14
4.1 Experiencia y adopción de la Agilidad	14
a) El impacto transversal de la Agilidad en las organizaciones	14
b) El liderazgo de las áreas de IT en la adopción de la Agilidad y el surgimiento en otros áreas clave	17
c) El camino hacia la Agilidad: beneficios y obstáculos	19
d) Retrato y evolución del <i>mindset Agile</i>	25
4.2 Gobierno para la Agilidad y alineación estratégica	26
a) Marcos de trabajo adaptables para obtener resultados y trabajar de forma eficiente	26
b) Del trabajo en equipo al escalado de la Agilidad: coordinación entre equipos, procesos, prácticas y marcos de trabajo	27
c) OKR y su impacto en todos los equipos	33
4.3 Cambio cultural y gestión del talento	34
a) Planes de carrera ágiles y desarrollo de capacidades	34
b) Organizaciones más maduras: enfocadas en expandir la Agilidad y fortalecer la visión de negocio	36
c) El perfil de un líder <i>Agile</i> y sus recomendaciones para los futuros líderes	39
5. Visión de futuro	41
5.1 Retos y aspiraciones para la transformación del negocio	42
5.2 Hacia un futuro <i>Agile</i> : próximas tendencias 2023	44

Abstract

La Agilidad se convirtió en un mecanismo para prosperar y sobrevivir en los momentos de incertidumbre que trajo la crisis de la COVID-19. Las organizaciones que contaban con una mentalidad *Agile* se enfrentaron a los desafíos con mayor precisión gracias a la **capacidad de adaptación** que ofrece a las empresas.

En un escenario donde parece que todo vuelve a la normalidad, la Agilidad ha generado un gran impacto en los procesos en los que **las personas son el centro** ya que los principales beneficios de las prácticas ágiles se ven reflejados en la mejora de la experiencia del cliente y el incremento del compromiso/*engagement* de los equipos. Además, la Agilidad ha dado su **impulso en áreas** como Recursos Humanos, Innovación, Ventas y Servicio al cliente y Finanzas.

La filosofía Agile está cada vez más presente en las diferentes áreas de las organizaciones latinoamericanas, pero el **estilo de liderazgo** sigue siendo uno de los grandes retos para la expandir el *mindset Agile* en todos los niveles de las empresas de la región. Otros obstáculos que siguen presentes en son la cultura organizacional, la resistencia al cambio y los silos entre áreas.

Aunque las cuestiones culturales siguen siendo una barrera, el 32% de las empresas de Latinoamérica considera que se encuentra en un **nivel de madurez alto** a la hora enfrentarse a situaciones de incertidumbre y cambios de contexto. Estos datos reafirman que las compañías avanzan por buen camino en el **entendimiento de la filosofía Agile y su adopción**. Además, los resultados revelan que el interés de las organizaciones ahora se centra en mejorar esta adaptación dirigiendo **hacia un Agility mindset**.



1. Introducción

Por muchos planes y objetivos que las organizaciones hagan para mantener sus negocios y aumentar su relevancia, cualquier evento imprevisible, como la crisis de la COVID-19, los puede poner en riesgo. La pandemia ha creado un escenario en el que trabajar en un **contexto de incertidumbre se ha convertido en la nueva normalidad**.

Por ello, las empresas latinoamericanas son conscientes de que no solo deben prepararse para un futuro que puede traer cambios inesperados, también, deben estar listas para reaccionar de forma eficaz. Y la manera de lograrlo, es conseguir que la mentalidad *Agile* se extienda a todos los niveles de la organización y sea entendida desde **una nueva visión de negocio**.

Cuando una compañía adopta una filosofía ágil está invirtiendo en **flexibilidad, velocidad y eficacia**, valora el cambio como oportunidad y el fracaso como parte del aprendizaje para impulsar la transformación de la compañía.

En Latinoamérica, el avance de la Agilidad ha aumentado progresivamente. Si hace un año, las organizaciones empezaban a percibir sus beneficios, ahora la mentalidad empieza a ser parte del ADN de las organizaciones lo que indica que **navegan en buena dirección hacia Agility**.



Metodología del Estudio

COMPLETE

WORK 025

01:25:30



WORK 035

02:15:00



WORK 064

01:05:40



Este estudio se ha centrado en **siete países**: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú para su elaboración, se ha contado con un total de 388 encuestados, de los cuales 106 son **líderes de la transformación ágil** en empresas latinoamericanas (siendo el 45% C-Level) y 282 **expertos Agile** (*Agile Coach, Scrum Master, CoE Leads*, etc).

De la muestra encuestada, el 77% pertenece a empresas del sector **Banca, Consultoría o Telecomunicaciones**. Tras la elaboración de la encuesta se han llevado a cabo 13 entrevistas a líderes de

empresas con gran impacto en temas ágiles. Estas entrevistas tenían como objetivo obtener **conocimiento más cualitativo** e ilustrar las conclusiones con casos reales.

En este estudio se ha categorizado la madurez de las organizaciones en la aplicación de la Agilidad **en función del tiempo de adopción**. Contamos con que cinco de cada 10 empresas llevan más de tres años adoptando la Agilidad, un 72% de la muestra ha establecido oficinas de transformación y un 34% ya tienen más de la mitad de sus equipos trabajando con esta metodología.



Países participantes



México



Colombia



Ecuador



Perú



Chile



Argentina



Brasil

Resumen Ejecutivo



La crisis socioeconómica de la COVID-19 obligó a las empresas de todo el mundo a tomar medidas rápidas para responder a la pandemia y a las consecuencias que ocasionó en sus negocios. En este escenario, la Agilidad se convirtió en un mecanismo para prosperar y sobrevivir en momentos de incertidumbre. Ahora las organizaciones de la región ya comprenden la importancia del *mindset Agile* y su **misión se enfoca en ir un paso más allá**, adoptándola en todos los niveles de la empresa: dar el salto de *Agile* hacia *Agility*.

Para trazar una radiografía del grado de madurez de la agilidad en las empresas latinoamericanas en este contexto, NTT DATA y MIT Technology Review en español han elaborado la quinta edición del estudio *La Agilidad en Latinoamérica 2022: De Agile hacia Agility*. En su realización han participado 388 encuestados de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú, de los que 106 son líderes de transformación ágil y 282 son expertos Agile.

Este año se puede observar que el número de encuestados **ha incrementado considerablemente** en comparación con el ejercicio pasado. Este hecho puede deberse a que cada vez más empresas son conscientes de que la Agilidad es un pilar fundamental para tener éxito gracias a los beneficios que ofrece.

Nuevas áreas en el *mindset Agile*

Las áreas vinculadas a la tecnología son las impulsoras de la filosofía *Agile* en las empresas. Se puede comprobar en el 90% de las organizaciones latinoamericanas, que afirman que sus áreas de IT y/o *Software Development* adoptan esta forma de trabajo. A diferencia del año anterior, el área de *Data&Analytics* ha tomado impulso en esta edición: el 48% ya integra este *mindset*.

Además, otras áreas también están sumándose a la agilidad. En concreto, el 44% de las áreas de Innovación de las compañías encuestadas, el 32% de las áreas de RR HH y el 30% de las áreas de Marketing. Esta filosofía también ha experimentado un crecimiento en áreas como Ventas y Servicio al Cliente (19%) y Finanzas (18%) con respecto a la edición anterior.

Estos datos reflejan el interés y el avance de la Agilidad en las empresas de la región. Y, aunque en su adopción siguen tomando el liderazgo las áreas más tecnológicas, otras áreas, como Auditoría y Legal, ya aparecen en el mapa del *mindset Agile*.



Beneficios y obstáculos en el escalado ágil

Más de dos años después del estallido de la pandemia de la COVID-19, las empresas de todo el mundo se han aclimatado poco a poco a la nueva normalidad. Por ello, la capacidad de **adaptación a los cambios** en el entorno se mantiene como el principal beneficio de la Agilidad percibido por las organizaciones latinoamericanas: un 40% la califican con un sobresaliente.

A diferencia de la edición anterior, este año la Agilidad ha tenido un impacto relevante en procesos en los que las **personas son el centro**. Para un 28% de las empresas encuestadas, las prácticas ágiles mejoran la experiencia del cliente, y un 27% piensa que incrementan el compromiso/*engagement* de los equipos.

Pese a todos los beneficios, las empresas siguen encontrando desafíos que dificultan su transformación ágil. Un 72% de las organizaciones encuestadas cree que **la cultura organizacional** sigue siendo uno de los mayores bloqueos en la integración de la Agilidad, sobre todo en la velocidad de aceptación, ejecución y adaptabilidad de los nuevos marcos de trabajo.

Al igual que la edición anterior, el 69% de las organizaciones encuestadas siguen preocupadas por el **estilo de liderazgo**

en la adopción de la Agilidad y por los silos entre áreas. Esto puede deberse a la dificultad de los líderes *Agile* para expandir esta filosofía en las diferentes áreas. Además, este factor está relacionado con la **resistencia al cambio**, que el 61% de las empresas consideran como un freno para la adopción de la Agilidad.

Por último, al igual que la edición anterior, los **procesos burocráticos** siguen siendo un problema para el 62% de las empresas latinoamericanas.

Expansión de la filosofía ágil para fortalecer la visión de negocio

En cuanto al análisis de la madurez de aspectos clave para la Agilidad, la mayor parte de las organizaciones encuestadas se encuentran en un **nivel intermedio-alto**, lo que las posiciona a un paso de considerarse una organización ágil.

Al igual que la edición pasada, las empresas de este estudio consideran que siguen contando con un nivel intermedio en aspectos como: las nuevas formas de trabajo, la mejora continua y el respeto a las personas y la cultura. Lo que demuestra que las organizaciones deberían centrarse en un escalado a través de la **habilitación tanto del individuo como de los equipos**.





Un 32% de los encuestados considera que su empresa se encuentra en un nivel de madurez alto a la hora enfrentarse a situaciones de incertidumbre y cambios de contexto. Estos datos reafirman que las compañías avanzan por buen camino en el **entendimiento de la filosofía Agile y su adopción**. Además, los resultados revelan que el interés de las organizaciones ahora se centra en mejorar esta adaptación.

OKR y su papel clave en la transformación Agile

Los objetivos y resultados clave u OKR permiten organizar el día a día de las organizaciones, definiendo grupos de trabajo y realizando un seguimiento de los avances de los equipos. A diferencia de la edición anterior, **estos indicadores son los protagonistas este año**. Su uso con el enfoque de mantener la alineación del negocio ha crecido un 10% con respecto al ejercicio pasado.

Entre los **beneficios más notables de su aplicación**, ocho de cada 10 empresas consideran que mejora el alineamiento de los equipos, siete de cada 10 percibe un avance en la comunicación de la estrategia y seis de cada 10 ve un aumento en el *engagement* de los equipos de trabajo con los objetivos.

En cuanto al **tiempo de adopción**, un 34% de las mismas afirman que necesitan un periodo de preparación de seis meses para ponerlos en práctica. No obstante, ca-

be destacar que un porcentaje muy similar de las organizaciones encuestadas (32%) señalan que el tiempo de adopción de OKR supera los nueve meses. Por ello, **existe el desafío de anticipar las necesidades** que aseguren una incorporación satisfactoria.

El avance en la reasignación de presupuestos

En el anterior informe, la asignación presupuestaria era uno de los mayores obstáculos en el escalado de las organizaciones. Este era un aspecto que las empresas tendían a posponer por la dificultad de rediseñar un presupuesto en base a nuevos objetivos. A pesar de ayudar a mejorar la gestión financiera y a priorizar decisiones, también **suponía un cambio de los procesos más tradicionales y arraigados de las compañías**.

Este año se ha observado una **mejora en la forma de asignar presupuestos** en iniciativas ágiles. En el ejercicio pasado, la mitad de las empresas encuestadas no habían cambiado su forma de destinar el presupuesto manteniendo un enfoque clásico de asignación a proyectos. En esta edición, el porcentaje se ha reducido a menos del 40% y si bien estamos aún lejos de incorporar una asignación presupuestaria centrada en valor estamos abandonando el enfoque clásico de presupuestación centrada en proyectos.

En este sentido, y de forma positiva, las empresas que asignan su presupuesto a capacidades ágiles (tribus, *value streams*, equipos, etc.) han aumentado en siete puntos porcentuales, y las organizaciones latinoamericanas que se han lanzado a utilizar *Lean Portfolio Management* se han incrementado en un 2%. Todos estos datos demuestran un incremento de la **madurez ágil** de las empresas de Latinoamérica en comparación con la edición anterior.

Tendencias en el futuro de la Agilidad

El entorno cambia, las empresas se transforman y renuevan, las competencias evolucionan... Las organizaciones latinoamericanas tienen que adaptarse a las tendencias para estar presentes en el futuro de la Agilidad:

- **Democratización del mindset Agile.** Esta filosofía ya es una realidad y está siendo adoptada por todo tipo de perfiles y roles, lo que puede reafirmar que está avanzando para ser un tema de interés y dominio público.
- **La productividad como centro de la conversación.** Después de los retos que ha traído la pandemia, las empresas ya han alcanzado estabilidad y ahora apuestan por utilizar la Agilidad como un medio para aprovechar su capacidad actual y aumentar su productividad.
- **La colaboración y cocreación a otro nivel.** La visión es que la Agilidad no solo conviva, sino que se integre en todos los puestos de trabajo; un proceso en el que la figura del líder juega un papel fundamental para completar la transformación.
- **La evolución del Product Management.** Entender el rol del representante de negocio o de producto como un carrera profesional no como un rol en un equipo Scrum por lo que debe desarrollar competencias y conocimientos vinculados a la creación de producto y generación de valor. Esta tendencia empieza a ser importante en los ámbitos relacionados con la estrategia, diseño, planificación y el tracción de productos en contextos digitales.
- **Optimización de Downstream.** Visualizar y optimizar los flujos de valor de una compañía de manera regular es la alternativa más efectiva para desafiar directamente los silos en las organizaciones. Grandes empresas en banca y tecnología ya han empezado este camino volviendo a revisar sus diseños de estructuras ágiles y potenciando la evolución de sus modelos productivos de software a través de *DevOps*, *DevSecOps* o *BizDevOps*.

En conclusión, las organizaciones latinoamericanas ya están adoptando las prácticas ágiles necesarias para convertirse en **empresas líderes en el mercado de la región** y alcanzar la transformación organizacional de forma efectiva. A pesar de los desafíos y retos a los que se enfrentan, **navegan en buena dirección para dar el salto de Agile hacia Agility.**



Reflexión del estudio

Víctor León, Head of Agility en NTT DATA LATAM

Estamos muy contentos de poder presentar una nueva edición del Estudio de Agilidad en Latinoamérica, en esta ocasión lo enfocamos en la transición “de *Agile* hacia *Agility*”. Este año tuvimos la participación de más de 100 líderes de transformación y un conjunto muy importante de agilistas representando a Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México y Perú; permitiéndonos, una vez más, hacer una contribución a la comunidad ágil de la región con una visión integral de los principales agentes de cambio.

Lo hemos llamado “de *Agile* hacia *Agility*” porque es el principal *insight* que nos gustaría compartir con ustedes, pues todos -en mayor o menor medida- hemos entendido este 2022 a la Agilidad con un sentido mucho más habilitador, impulsando competencias adaptativas que requieren a las organizaciones preparadas para un mundo que cambia a una velocidad sin precedentes, tal como nos ha tocado vivir en los últimos años. Podemos observar esta transformación desde en los nuevos beneficios que esperamos, las distintas dificultades a las que nos enfrentamos hasta en lo que proyectamos para el futuro, todas son señales claras de que la Agilidad ha traspasado las fronteras del *software* y se posiciona como un habilitador de las estrategias corporativas.

Ya en este contexto, celebramos a los equipos que con mucho esfuerzo y convicción han podido impactar positivamente en los objetivos estratégicos demostrando que la Agilidad es un camino confiable para acompañar a esas compañías con perspectiva de cambio a convertirse en lugares donde todos se sientan orgullosos de pertenecer.

Adicionalmente queremos contribuir con conocimiento, prácticas y guías reflejadas en este estudio para seguir enfrentando los desafíos que se nos presentan en el futuro, con especial atención a aquellos vinculados a adoptar nuevos estilos de liderazgo y cultura, ya que son el motor principal de este cambio a escala que estamos viviendo.

Por último, les invito a utilizar, compartir así como comentar estas tendencias de Agilidad en Latinoamérica pues son reflejo de nuestra adaptación y evolución hacia entornos más centrados en los clientes, en las personas y en un mercado cambiante a una velocidad difícil de predecir pero para el que ya llevamos años preparándonos.

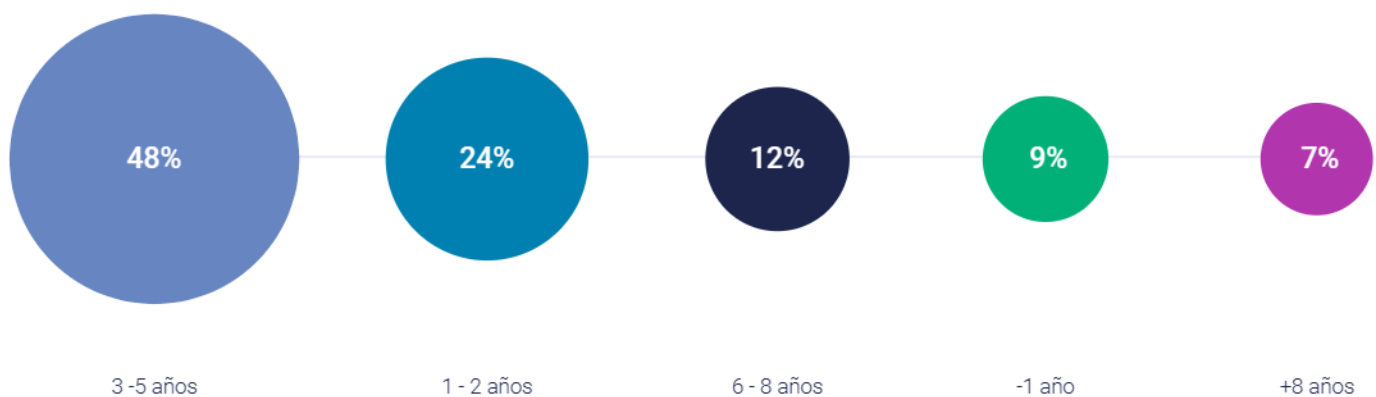
Principales Hallazgos



4.1 Experiencia y adopción de la Agilidad

a) El impacto transversal de la Agilidad en las organizaciones.

Años adoptando la agilidad



El impacto de la Agilidad es una realidad. Mientras que la visibilidad de las iniciativas sigue mejorando, la reducción de costes es una tarea pendiente.

Por tercer año consecutivo, el impacto de la Agilidad se ve reflejado en la mejora de la **visibilidad de las iniciativas corporativas**; así lo afirma el 63% de las compañías encuestadas. A diferencia de las dos ediciones anteriores, la **rapidez en la entrega de productos/servicios** ha mejorado notablemente, según el 60% de las empresas. En tercer lugar, un 59% de las organizaciones piensa que la alineación entre el negocio e IT (Tecnologías de la Información, por sus siglas en inglés) ha mejorado.

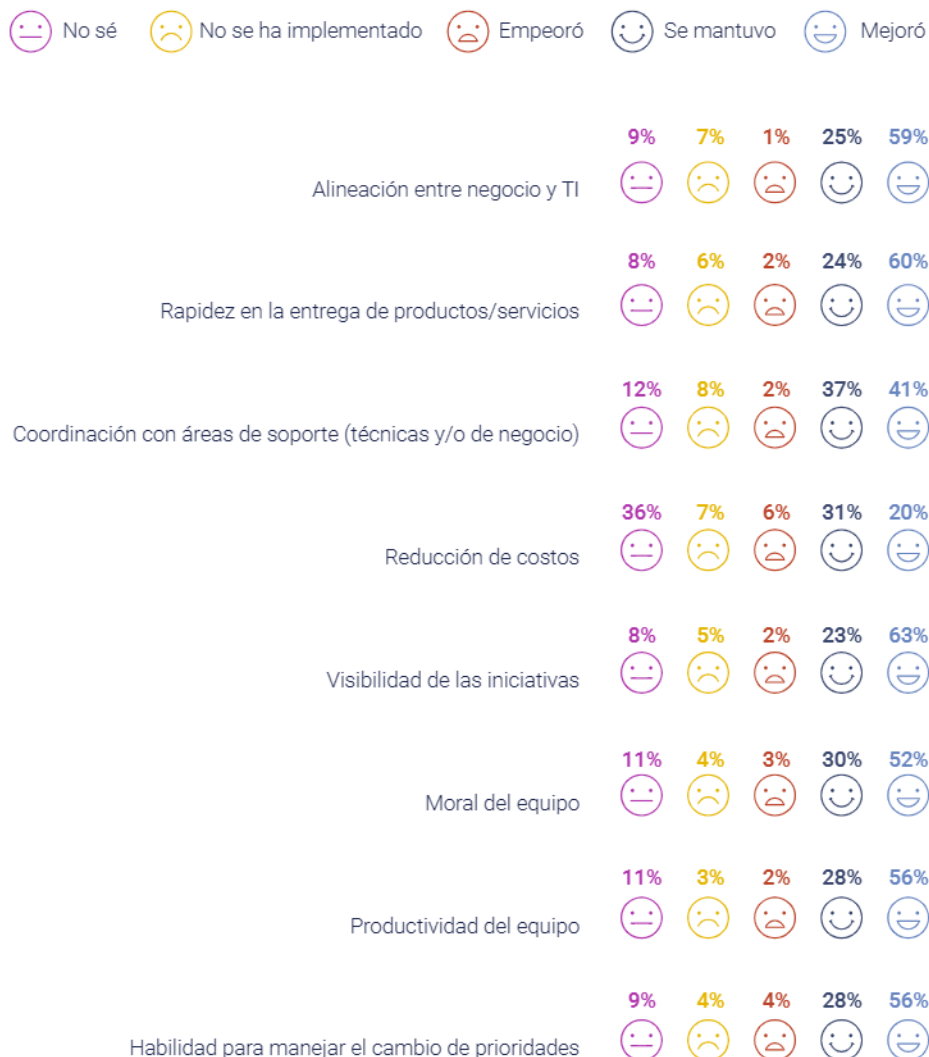


Este progreso puede deberse al hecho de que las empresas con un nivel de escalado avanzado tienen que expandir la Agilidad a las diferentes áreas **para fortalecer la alineación con la estrategia**. Asimismo, por la motivación de ser más efectivos en la entrega de soluciones, lo que se traduce en un mayor valor para la compañía y para los clientes.

Un 56% de las organizaciones latinoamericanas coincide en que se ha incrementado la **productividad y la habilidad**

de manejar el cambio de prioridades y un 52% considera que la moral de los equipos ha mejorado. Todas estas variables tienen un impacto positivo en el entorno laboral y están relacionadas: si los equipos se sienten más cómodos y motivados, la productividad de la empresa aumenta y sus beneficios económicos se elevan. Sin embargo, este año se observa que solo un 20% de las empresas latinoamericanas asevera que gracias a la Agilidad se ha logrado una **reducción de los costes**.

Grado de impacto de la agilidad





b) El liderazgo de las áreas de IT en la adopción de la Agilidad y el surgimiento en otras áreas clave.

Nuevas áreas se suman al *mindset Agile* gracias a sus beneficios, con los líderes como una pieza fundamental en su adopción.

Las áreas vinculadas a la tecnología son las impulsoras de la filosofía *Agile* en las empresas. Se puede comprobar en el **90% de las organizaciones latinoamericanas**, que afirman que sus áreas de **IT y/o Software Development** adoptan esta forma de trabajo. A diferencia del año anterior, el área de *Data&Analytics* ha tomado impulso en esta edición: el 48% ya integra este *mindset*. La Agilidad tiene la misión de ofrecer soluciones en momentos de incertidumbre y los datos juegan un papel importante en este proceso.

Casos o experiencias:

Un gerente de Transformación *Agile* de una empresa argentina cuenta: “La alineación de la Agilidad entre las áreas se gobierna desde el área de TI. Se sigue un orden para normalizar el uso de la tecnología, su modelo de trabajo y su vocabulario para adaptarlos a los diferentes roles de la compañía”.

Por otro lado, el **44% de las áreas de Innovación** adoptan la Agilidad y, a nivel geográfico, se observa que esta área cobra un papel más relevante en Brasil, Colombia y Ecuador.

En cuanto a **Recursos Humanos (RR HH)**, el 32% se suman a la Agilidad, siendo Argentina el país en el que más importancia ha cobrado. Esta área juega un rol muy importante en la transformación ágil, pues de ella depende la atracción y retención del talento.

Caso o experiencia:

Un director de Talento y Transformación de una relevante empresa mexicana comenta: “Estamos integrando el área de Talento para que también puedan ser facilitadores de la Agilidad en las demás áreas. El objetivo es tener *Agile Champions* descentralizados para, después, construir Centros de Excelencia (CoE)”.

La Agilidad sigue avanzando positivamente en las empresas latinoamericanas. La adopción de **esta filosofía de trabajo ha experimentado un crecimiento** en las áreas de Marketing, en los que la apuesta por la Agilidad ha pasado de un 23% a un 30%. Lo mismo se observa en las áreas de **Ventas y Servicio al cliente**, con un porcentaje del 19%, en comparación con el 12% de las compañías encuestadas el año anterior. En cuanto a las áreas

de Finanzas, el 18% de las empresas latinoamericanas han adoptado este *mindset*, en comparación con el 12% de la edición pasada.

Estas áreas tienen un gran impacto en las compañías, y un dato destacado es que **una de cada tres empresas del sector de Telecomunicaciones** ha adoptado la Agilidad en este *front line* (Marketing, Ventas y Servicio al cliente). Además, los entrevistados en este estudio aseguran que la integración de los **líderes de transformación** es clave para el escalado de la Agilidad en las diferentes áreas de la compañía.

Caso o experiencia:

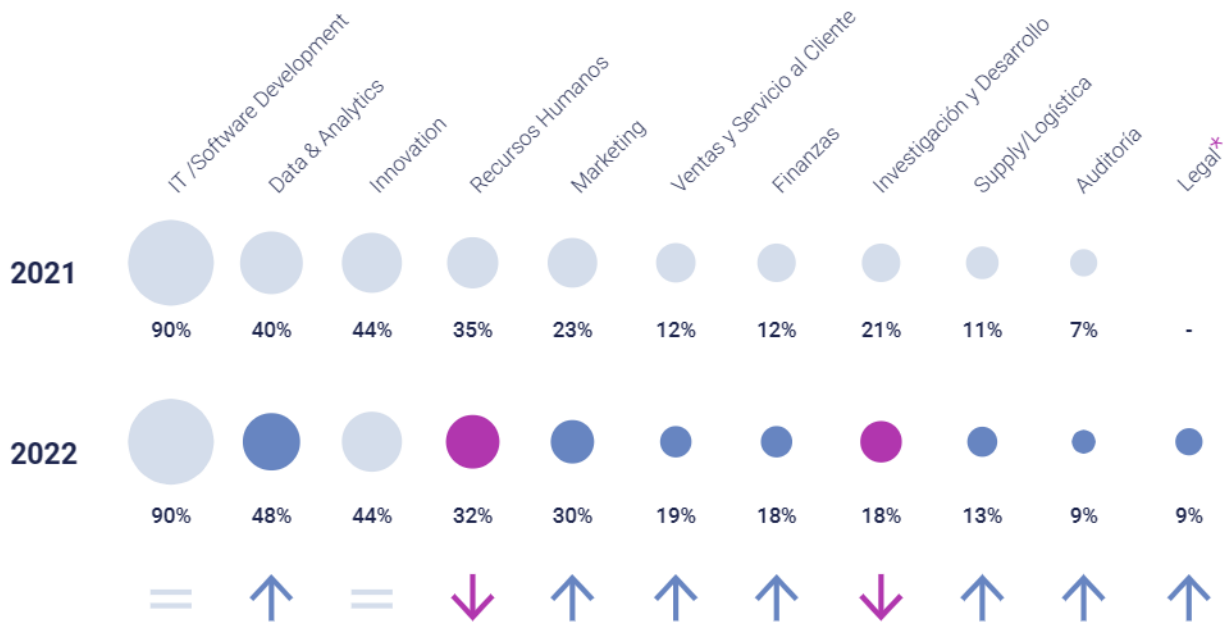
Un Gerente Consultoría Interna de Transformación Digital de Brasil en la industria de telecomunicaciones comenta: “Tenemos que hacernos el siguiente planteamiento estratégico ¿Cómo hacer para que todas las áreas entiendan que la estrategia de negocio vive en cada entrega de resultados? La respuesta es evidente: con agilidad”.

Aunque la adopción de la Agilidad es más madura en las áreas nombradas anteriormente, este año se puede observar cómo **otras áreas están apostando por esta** forma de trabajo poco a poco. Es el caso de **Auditoría**, cuya adopción de la Agilidad ha pasado de un 7% a un 9% en las empresas encuestadas. En este sentido, la Agilidad puede elevar el rendimiento de estas áreas, por el desarrollo de ciclos de auditoría más eficientes, además de una planificación de la auditoría más iterativa, en forma de *sprints*, para la evaluación de resultados.

Estos datos reflejan el interés y el avance de la Agilidad en las empresas de la región y, aunque en su adopción siguen tomando el liderazgo las áreas más tecnológicas, otras áreas como **Auditoría y Legal ya aparecen en el mapa del *mindset Agile***.



Áreas adoptando la agilidad



*Nuevo indicador

c) El camino hacia la Agilidad: beneficios y desafíos

Como principales beneficios la Agilidad sitúa a las personas en el centro de las actividades: mejora en la experiencia del cliente y el compromiso/*engagement* de los equipos.

Más de dos años después del estallido de la pandemia de la COVID-19, las empresas de todo el mundo se han adaptado poco a poco a la nueva normalidad. Por ello, la capacidad de **adaptación a los cambios en el entorno** se mantiene como el principal beneficio de la Agilidad percibido por las organizaciones latinoamericanas. En concreto, un 40% la califican con un sobresaliente.





A diferencia de la edición anterior, este año se ha observado que la Agilidad ha tenido un impacto relevante en procesos en los que las **personas son el centro**. Un 28% de las empresas encuestadas afirman que la Agilidad mejora la **experiencia del cliente** y un 27% piensa que incrementa el **compromiso/engagement** de los equipos.

Aunque el impacto de la Agilidad en el *time-to-market* ha aumentado un 2% con respecto al año pasado (20%), en esta ocasión, es uno de los beneficios menos valorados. Esto puede deberse a que las empresas esperan que la Agilidad se convierta en un **catalizador que primero desarrolle a las personas** y después acelere su proceso de transformación.

Generar más innovación se ha percibido como el factor de menor impacto y se ha posicionado como la última razón para adoptar la Agilidad. Sin embargo, las personas encuestadas y entrevistadas en este estudio afirman que la innovación es una consecuencia de la adopción de la Agilidad en su metodología de trabajo.

Por otro lado, y en línea con los beneficios, las empresas encuestadas consideran que las principales **razones para adoptar la Agilidad** son externas: mejorar la experiencia de los clientes y el *time-to-market*, aunque el grado de impacto es percibido principalmente de forma interna. Este aspecto refleja la importancia de transformar y mejorar la experiencia de los equipos para ofrecer intrínsecamente una mejor experiencia a los clientes.

Respecto a los beneficios de la Agilidad Ha mejorado:



Mayores impactos

Dónde se ve con mayor claridad



Dónde nos quedan pendientes



La percepción de reducción de costos no mejora en las últimas versiones del estudio lo que nos invita a repensar la forma cómo asignamos los recursos dentro de una organización y mejoramos la productividad

La cultura organizacional, el estilo de liderazgo, los silos y procesos burocráticos persisten como principales desafíos para la adopción de marcos de trabajo ágiles.

Pese a todos los beneficios, las empresas siguen encontrando desafíos que dificultan su transformación ágil. Un 72% de las organizaciones encuestadas afirma que la **cultura organizacional sigue siendo uno de los mayores bloqueos** en la adopción de la Agilidad, sobre todo en la velocidad de aceptación, ejecución y adaptabilidad de los nuevos marcos de trabajo.

Desafíos para la adopción de marcos de trabajo ágiles



En segundo lugar, el **estilo de liderazgo** también sigue siendo una barrera en la adopción de la Agilidad para el 69% de las empresas encuestadas, lo que supone un 10% más que el año anterior.

Los líderes entrevistados han afirmado que esto puede deberse a que gran parte de las organizaciones participantes están viviendo un **momento de expansión**. El principal objetivo es llevar la Agilidad a las diferentes áreas. Para que esto suceda, el líder *Agile* tiene la misión de negociar con los líderes de otras áreas la **adopción de la Agilidad en sus equipos y sus diferentes procedimientos**, lo que supone un obstáculo en el proceso de adopción.

Por estas razones, no es de extrañar que para el **75% de los líderes de Transformación ágil** de las empresas latinoamericanas afirmen que el **estilo de liderazgo** es su mayor preocupación para adoptar marcos de trabajo ágiles.

Un importante *Head of Agile* de una gran institución bancaria chilena comenta: En ocasiones, la capa directiva no cuenta con el tiempo suficiente para poder aprender y capacitarse sobre Agilidad, lo que dificulta la implementación de nuevas formas de trabajo"

Para un 66% de las organizaciones encuestadas, los **silos entre áreas** son el tercer obstáculo. Esto puede deberse a lo comentado anteriormente: la dificultad de los líderes *Agile* para llevar la Agilidad a las diferentes áreas. En concreto, para ocho de cada 10 empresas mexicanas

los silos entre áreas son el principal obstáculo. Además, este factor está relacionado con la **resistencia al cambio**, que el 61% de las empresas consideran como un freno para la adopción de la Agilidad.

Por otro lado, los **procesos burocráticos** siguen siendo un problema para el 62% de las empresas latinoamericanas. A nivel geográfico, para siete de cada 10 empresas brasileñas este es el mayor obstáculo, y a nivel sectorial, nueve de cada 10 organizaciones mineras también lo consideran como su principal freno.



Los presupuestos de las empresas latinoamericanas demandan Agilidad, flexibilidad y renovación de procesos.

En el anterior informe, la **asignación presupuestaria** era uno de los mayores obstáculos en el escalado de las organizaciones. Este era un aspecto que las empresas tendían a posponer por la dificultad de rediseñar un presupuesto en base a nuevos objetivos. A pesar de ayudar a mejorar la gestión financiera y a priorizar decisiones, también suponía un cambio de los procesos más tradicionales y arraigados de las compañías.

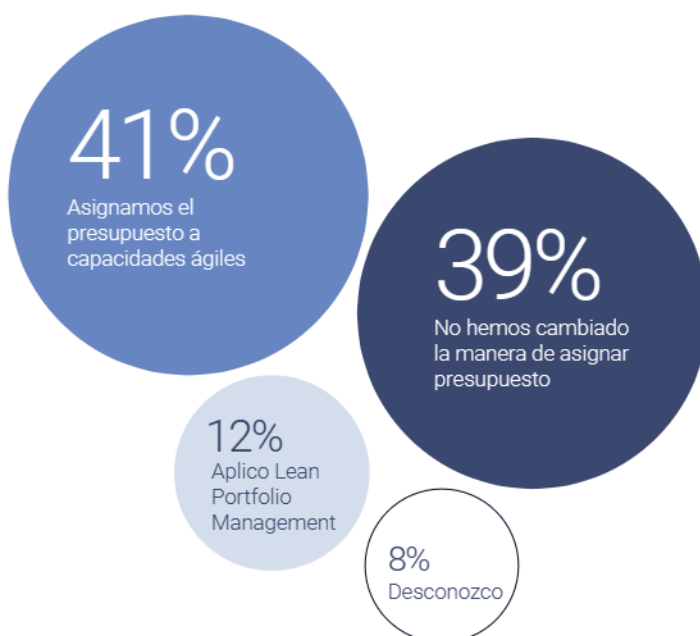
Este año se puede observar una **mejora en la forma de asignar presupuestos** en iniciativas ágiles. En el ejercicio pasado, la mitad de las empresas encuestadas no habían cambiado su forma de destinar el presupuesto para impulsar la adopción de esta metodología. En esta edición, el porcentaje se ha reducido a menos del 40%.

En este sentido, y de forma positiva, las empresas que asignan su presupuesto a **capacidades ágiles** (tribus, *value streams*, equipos, etc.) han aumentado en siete puntos porcentuales y las organizaciones latinoamericanas que se han lanzado a utilizar *Lean Portfolio Management* se han incrementado en un 2%.

Caso o experiencia:

Un importante *Head of Agile* de una gran institución bancaria chilena comenta: "En nuestra organización hubo un gran cambio en el proceso presupuestario, incorporando Agilidad presupuestaria, otorgando flexibilidad y capacidad de adaptación, y descentralizando la toma de decisiones".

¿Cómo asignan el presupuesto las compañías?



En general, las empresas que han optado por esta gestión buscan ser más flexibles y seguir acortando **su *time-to-market***. La alineación y cooperación organizacional permiten minimizar las batallas presupuestarias y facilitan los cambios, ofreciendo la capacidad de modificar los presupuestos en función de cada producto y situación.

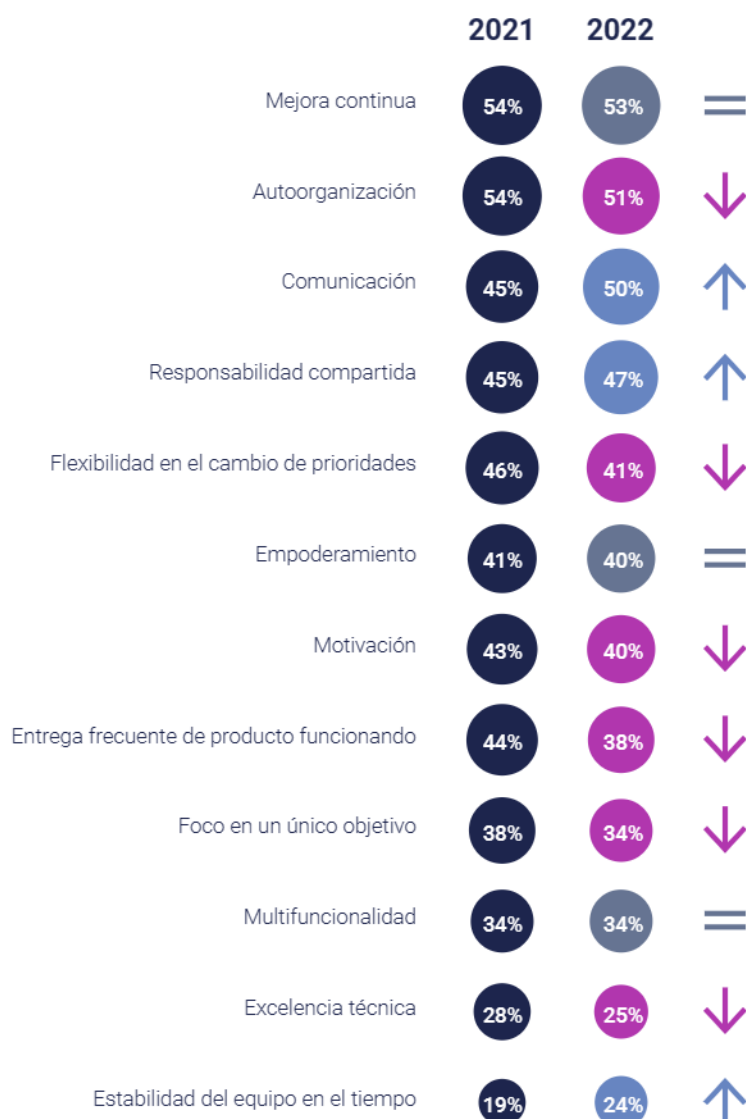
d) Retrato y evolución del mindset Agile

De la comprensión de la filosofía Agile a la capacidad de adaptación en el negocio.

Las empresas latinoamericanas ya han comprendido la importancia de la filosofía *Agile*. Ahora su foco de atención está en asegurar su adaptabilidad al negocio y expandirlo a las personas/áreas clave necesarias. Para ello, la **comunicación es fundamental**.

La comunicación, que ha aumentado en un 5%, y la responsabilidad compartida, con un incremento del 3% con respecto a la edición pasada, son los rasgos que han experimentado un mayor crecimiento positivo en los equipos ágiles. Estas capacidades permiten crear una **nueva mentalidad y acercar los principios de la metodología** eficazmente.

Aspectos clave que muestran la evolución del mindset de 2021 a 2022



Caso o experiencia

Las empresas participantes en el estudio comparten: “El éxito de cualquier proyecto depende de unos canales de comunicación sólidos. Pero a medida que los equipos pasan a la gestión ágil, la forma de comunicarse también tiene que cambiar”.

Por lo tanto, los planes de comunicación en los equipos ágiles son primordiales. Estos planes hacen posible el **inter-**

cambio de información entre las partes interesadas para garantizar la alineación y permitir una rápida toma de decisiones y pivotes a lo largo del proceso.

Este punto también se relaciona con la **responsabilidad compartida entre los equipos**. En este caso, el objetivo del líder del equipo se centra en **facilitar reuniones productivas y eliminar obstáculos** para que el equipo pueda colaborar y comunicarse eficientemente.

4.2 Gobierno para la Agilidad y alineación estratégica

a) Marcos de trabajo adaptables para obtener resultados y trabajar de forma eficiente

La Agilidad latente en las iniciativas estratégicas y en la operación del día a día.

Como se ha comentado, los líderes son una pieza fundamental para la adopción de la Agilidad. Este año, los líderes coinciden en que ya no se trata de estandarizar los procedimientos, ahora es importante **establecer marcos de trabajo adaptables** a los distintos proyectos, procesos y necesidades de la compañía.



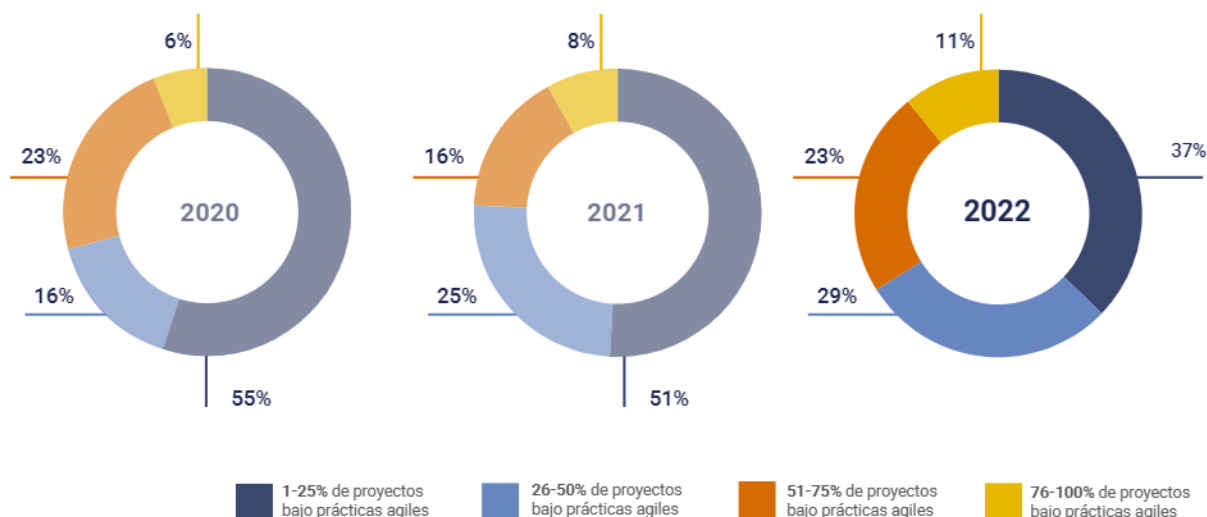
En la **operación del día a día de los negocios** (BAU o *Business as Usual*), la Agilidad se encarga de ajustar las actividades y acciones para mantener la operatividad con normalidad conforme a la realidad de cada negocio, propiciando la mejora continua. Los líderes entrevistados han afirmado que el mejor modelo que se puede implementar es el que sea **más eficiente para alcanzar el éxito del negocio** y la Agilidad puede ayudar en este proceso.

Hoy en día, las prácticas ágiles en las operaciones facilitan la **detección de**

barreras, simplifican los procedimientos complejos/burocráticos y optimizan los flujos de entrega de diferentes áreas.

En el gráfico se observa el crecimiento en el porcentaje de proyectos desarrollados con Agilidad con respecto a los años anteriores. Esto se puede deber a que existe mayor confianza en los equipos de trabajo ágil por sus **resultados e impacto en indicadores estratégicos**. Además, las personas entrevistadas consideran que esta metodología es una forma **ordenada, eficiente y entretenida** para trabajar.

Porcentaje de empresas que desarrollan proyectos bajo prácticas ágiles



b) Del trabajo en equipo al escalado de la Agilidad: coordinación entre equipos, procesos, prácticas y marcos de trabajo

Criterios de agrupación al escalar en agilidad

Producto / servicio
(qué le vendemos a nuestros clientes)

66%

Segmento de mercado
(quiénes son nuestros clientes)

31%

Customer Journey
(por necesidades de los clientes)

40%

Canales
(autoatención o asistidos)

27%

Habilitadora
(área funcional / capacidad técnica)

36%

Nuevos Modelos de Negocio (innovación)

20%

Scrum y Kanban, los marcos de trabajo preferidos para los equipos en las organizaciones de la región.

Los equipos logran cambiar sus formas de trabajo gracias a la suma de distintos frameworks y prácticas que permiten alcanzar los objetivos y ayudan a **acelerar la adopción de la Agilidad** en diferentes áreas.

Caso o experiencia

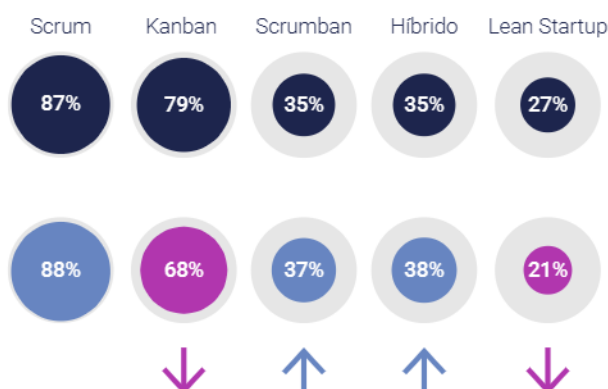
Un importante líder de Agilidad en Perú menciona: “En dos semanas conseguimos resultados que normalmente se lograban en seis meses. Ahora queremos compartirlo, replicarlo y expandirlo con todos los equipos”.

En este sentido, los marcos de trabajo ágil más utilizados son **Scrum (88%) y Kanban (68%)**. Se puede destacar que el primer marco se posiciona como el principal gracias a su capacidad de sincronizar y facilitar los **primeros niveles de escalado**. En tercer lugar, un 37% de las empresas encuestadas se apoyan en **marcos de trabajo Scrumban** para avanzar en su transformación ágil.

Este año sobresale la presencia de los **marcos de trabajo híbridos**: un 38% de las organizaciones latinoamericanas ya lo usan, a diferencia de la edición pasada, que no eran tan relevantes. Entre los cinco favoritos también se encuentra Lean Startup, para el 21% de las compañías encuestadas.

En cuanto a las prácticas de la Agilidad más utilizadas dentro de los marcos de trabajo, destacan Daily Standup y Retrospectives, elegidas por más del 90% de encuestados gracias a su capacidad de seguimiento, planificación y mejora continua.

Marcos de trabajo ágil más utilizados en las organizaciones



Top 5 de prácticas de la agilidad predilectas:



Las empresas cuentan con un nivel de escalado más avanzado: ahora quieren expandir y acelerar la Agilidad.

En cuanto al escalado, este año se ha observado que los líderes entrevistados apuestan por **adaptar la Agilidad al negocio** para alcanzar un escalado con éxito. A continuación, se muestra el patrón que las compañías de la región están siguiendo para alcanzar la Agilidad a nivel organizacional.

¿Cómo viven el escalado de la Agilidad algunas organizaciones?

El patrón se basa en un modelo de madurez iterativo, en el que se han identificado cinco niveles de escalado principales:

01

Entendimiento

Estado inicial

- Análisis de la visión de la organización que falta por cubrir en la transformación *Agile*.
- Identificación de gaps que impiden que el modelo funcione correctamente.
- Alineación con la estrategia de negocio.

02

Lanzamiento

Estado de ejecución

- Identificación del impacto de la Agilidad en los objetivos estratégicos.
- Asignación de capacidades, técnicas y reclutamiento.
- Entendimiento del nuevo estilo de liderazgo y capacitación a los equipos.
- Gestión del cambio.

03

Consolidación

Estado de monitoreo

- Seguimiento de los equipos y *frameworks* que se han adoptado.
- Los roles empiezan a funcionar. Se replican fácilmente todos los eventos y el trabajo.
- Entrega y expansión de resultados. Se empieza a propagar el *mindset Agile* a otras áreas.

04

Potenciar el valor

Estado de mejora continua

- Ajustes periódicos para garantizar que el modelo genera resultados.
- Medición, en especial en la generación de valor (se percibe en la entrega de valor al cliente, su satisfacción y el retorno de la inversión de lo que se hace en cada proceso).
- La Agilidad está integrada a la estrategia de la compañía.

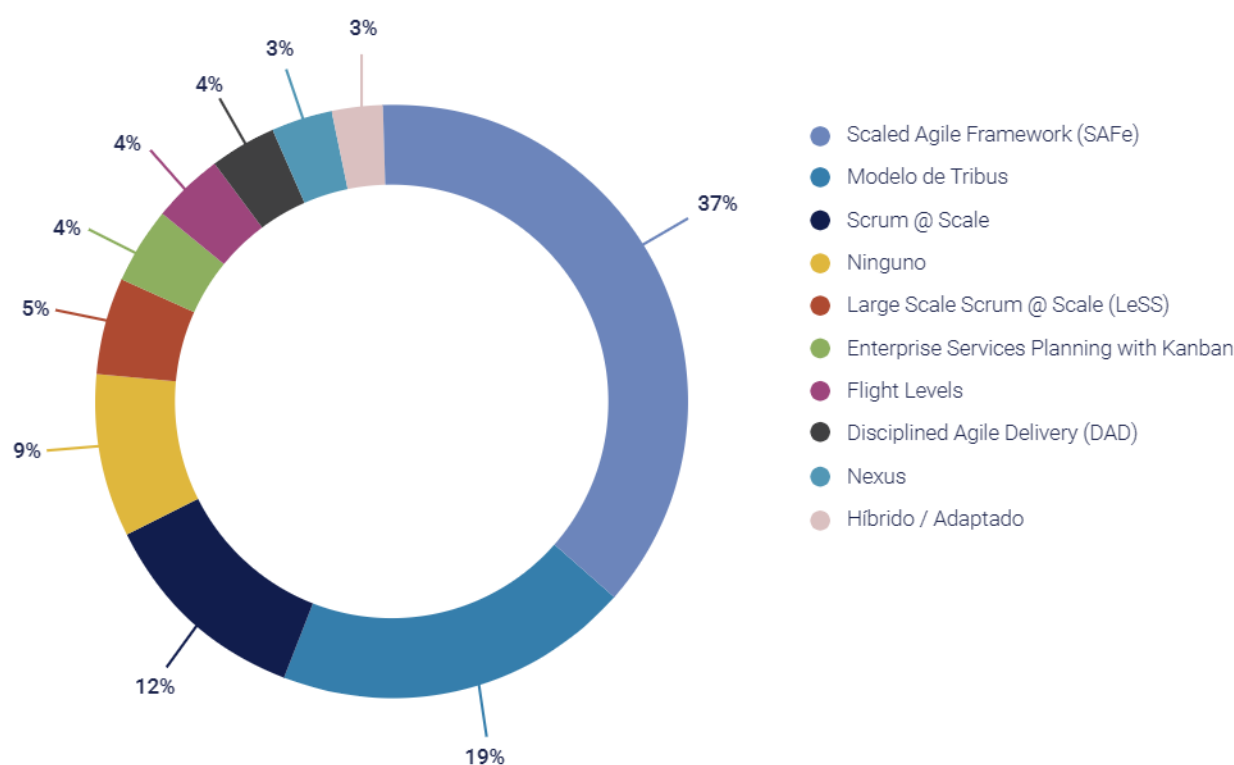
05

Autonomía

Estado de aceleración

- El proceso avanza progresivamente.
- Se tiene certeza de los resultados que se quieren alcanzar.
- Se dominan los niveles anteriores, pero además se innova y establecen métodos propios para la sostenibilidad del escalado de la Agilidad.

Por otro lado, para alcanzar un escalado con éxito, los marcos de trabajo ágiles juegan un papel fundamental. Este año, al igual que la edición anterior, el marco **SAFe (Scaled Agile Framework)** es el favorito para las organizaciones latinoamericanas, gracias a su capacidad de estructurar las funciones y responsabilidades, así como por su forma de planificar y gestionar el trabajo. Ya lo utilizan seis de cada 10 agilistas y cuatro de cada 10 líderes.



El **modelo de tribus** ocupa el segundo lugar. Este modelo facilita la comunicación horizontal entre *squads*, permitiendo que el aprendizaje y la co-creación ocurran de manera transversal. En esta edición, el 25% de los agilistas y un 29% de los líderes lo utilizan.

Por último, **Scrum@Scale** toma fuerza este año, con un 17% de las organizacio-

nes que ya se apoyan en este modelo para avanzar en su adopción de la Agilidad. Cabe destacar que un 16% de las personas encuestadas afirman que no siguen ningún marco de trabajo especializado. Sin embargo, los datos mencionados anteriormente indican que hasta el enfoque de los marcos de **trabajo ordinarios** están mejorando el escalado de las organizaciones.

La importancia de adaptar las formas de trabajo para facilitar la transformación ágil.

Las formas de trabajo en las organizaciones ágiles son facilitadoras y habilitadoras de la transformación. En un estado inicial del escalado, permiten alcanzar los resultados con una visión *Agile* y de negocio.

Caso o experiencia:

Una compañía de renombre en el sector de la banca en Colombia cuenta que ha trabajado con unidades ágiles de entrega de valor, en este caso, con tribus que han permitido **pasar de la estrategia a la operación**. Para ello, cada tribu se centraba en una actividad diferente: multi-producto, ingresos, Centros de Excelencia, tareas especializadas, etc. El resultado es una forma de trabajo ágil y cooperativa que facilita el cumplimiento de objetivos.

Sin embargo, algunos líderes han comentado que las tribus se deben utilizar como guía, ya que cuando comienza la transformación *Agile* se **busca romper silos y no crearlos**. Esta creencia se puede deber a una adopción rígida y despersonalizada que lleva a la centralización de capacidades ágiles. Para evitarlo, los líderes entrevistados aconsejan:

- *Prestar especial atención en lograr una cultura organizacional unificada.*
- *Promover la adaptación de los marcos de trabajo.*
- *Estar alineados con la estrategia.*
- *Mantener una comunicación continua.*
- *Apoyarse en herramientas como PI (Program Increment) Planning y QBR (Quarterly Business Review o revisión trimestral de negocios).*



Caso o experiencia

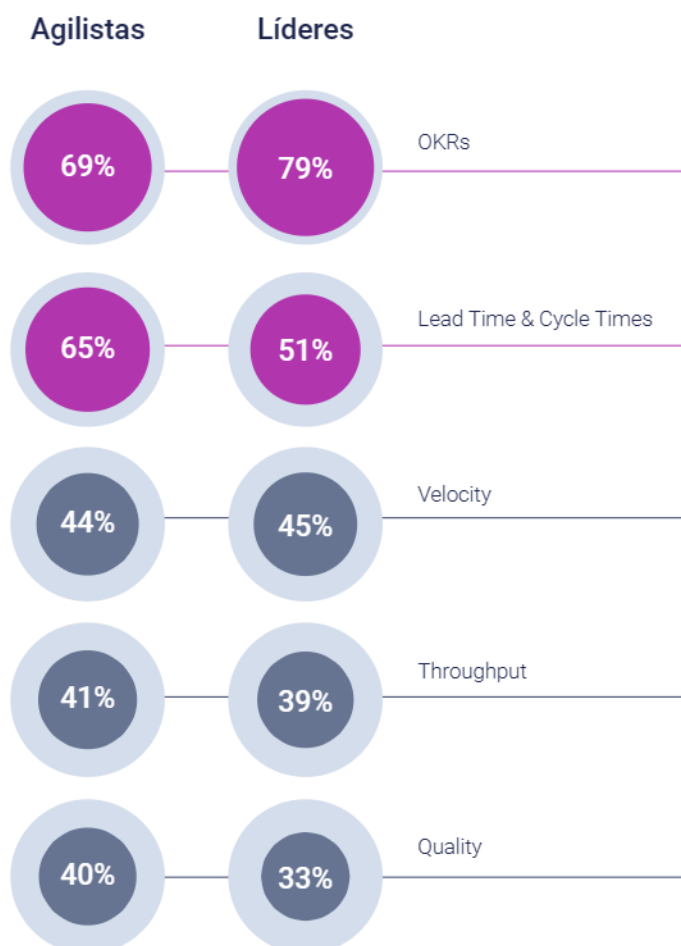
Un líder peruano con gran experiencia en el escalado comenta: “Después de adaptar las formas de trabajo, lo que queda es trabajar en todo lo que debemos hacer de cara a lograr y optimizar. Debemos apostar también por prácticas técnicas que sean medibles y nos ayuden a automatizar”.

Top 5 métricas para medir el éxito de la Agilidad:

Podemos observar cómo los agilistas prefieren medir la Agilidad con *Lead Time & Cycle Times*, a diferencia de los líderes que optan por los OKRs.

Esto debido a que el primero permite tener mayor control por tiempos de los hitos, siendo más sencillo para los equipos *Agiles* mostrar los resultados alcanzados.

Por su lado, los OKRs facilitan la alineación de las metas Agile con los objetivos estratégicos del negocio, siendo el respaldo de los líderes para los directivos que muestra de forma tangible la efectividad de la Agilidad.



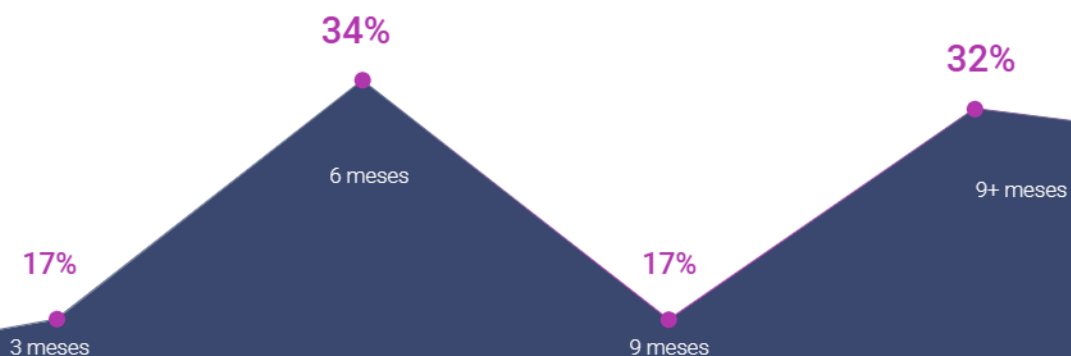
c) OKR y su impacto en todos los equipos

Una correcta adopción de OKR (Objectives and Key Results) para alcanzar la alineación entre los equipos y la estrategia.

Los objetivos y resultados clave u OKR permiten organizar el día a día de las organizaciones, definiendo grupos de trabajo y realizando un seguimiento de los avances de los equipos. A diferencia de la edición anterior, los **OKR son los protagonistas este año**. Su uso con el enfoque de mantener la alineación del negocio ha crecido un 10% con respecto al ejercicio pasado, siendo ya una métrica utilizada por **siete de cada 10 empresas encuestadas**.

Entre los **beneficios** más notables de su aplicación, ocho de cada 10 empresas consideran que mejora **el alineamiento de los equipos**, siete de cada 10 percibe un avance en la **comunicación de la estrategia** y un seis de cada 10 ve un aumento en el **engagement de los equipos** de trabajo con los objetivos.

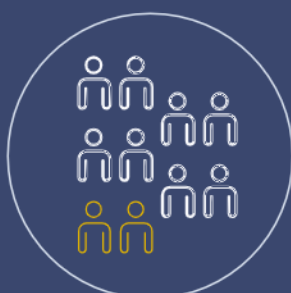
Tiempo estimado para la implementación de OKRs:



Por otro lado, alrededor del 55% de las empresas latinoamericanas que los utilizan, los ejecutan en agrupaciones ágiles, estrategias corporativas y en equipos. En cuanto al tiempo de adopción, un 34% de las mismas han afirmado que necesitan un periodo de preparación de seis meses para ponerlos en práctica.

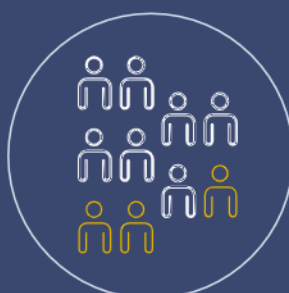
No obstante, cabe destacar que un porcentaje muy similar de las organizaciones encuestadas (32%) han asegurado que el tiempo de adopción de OKR supera los nueve meses. Según los líderes de Agilidad entrevistados, esto se puede deber a que el modelo de adopción no se está adaptando de forma correcta a los procesos y necesidades. Por ello, existe el desafío de anticipar las necesidades que aseguren una incorporación satisfactoria.

Continúan como principales beneficios:



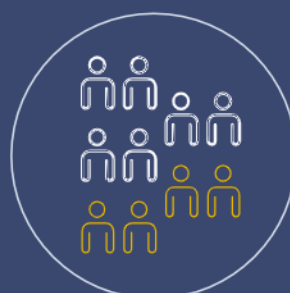
El alineamiento de los equipos

8 - 10



La mejora en la comunicación de la estrategia

7 - 10



El engagement de los equipos de trabajo con los objetivos

6 - 10

4.3 Cambio cultural y gestión del talento

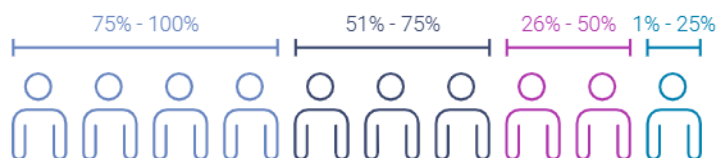
a) Planes de carrera ágiles y desarrollo de capacidades

El trabajo remoto y el modelo híbrido han llegado para quedarse, pero pueden suponer un riesgo para la atracción del talento

En los últimos dos años las empresas se han adaptado a un modelo de trabajo que alterna el *homeoffice* y el trabajo presencial gracias a la flexibilidad que ofrece: el **modelo híbrido**. De hecho, el **98% de las organizaciones** encuestadas prefiere una modalidad híbrida de trabajo, manteniendo el trabajo remoto en distintos porcentajes:



Trabajo en remoto



La **flexibilidad y el aumento de la digitalización** han permitido que un 10% de los encuestados pueda trabajar para un país distinto al que vive. Aunque este factor es cada vez más atractivo para los empleados, las organizaciones de la región consideran que puede ser un **desafío para atraer y retener talento**. Así lo comenta

un líder *Agile* de una compañía argentina: "Las personas buscan oportunidades de trabajo en empresas internacionales donde tienen más posibilidades de *networking* sin tener que dejar a sus familias. Esto dificulta que una persona con los *skills* que buscamos nos prefiera".

Autosuficiencia y mejora continua, las características preferidas para formar los equipos Agile

Las empresas no solo tienen que estar preparadas y equipadas para un modelo de trabajo que es cada vez más digital: las características clave que se buscan en un equipo ágil se enfocan en la **mejora continua, la autoorganización, la comunicación y la responsabilidad compartida**. Todo esto implica alcanzar con el tiempo la excelencia técnica y la estabilidad del equipo.

Por el lado contrario, en el escenario actual las organizaciones encuestadas consideran que la Agilidad se está implementando como ensayo de prueba-error. Por ello, en las primeras etapas valoran menos alcanzar la excelencia técnica y lograr la fidelidad de los marcos ágiles. Como se ha mencionado en puntos anteriores, se espera que a lo largo del tiempo los equipos maduren estos aspectos y **mejoren sus ejecuciones para entregar valor externamente**.

Para los líderes *Agile* encuestados, la característica más relevante es la **entrega frecuente de producto**, seguida de la **mejora continua y la responsabilidad compartida**. Las organizaciones quieren alcanzar mejores resultados y conseguir que sus equipos sean autosuficientes.

En cuanto a la visión de los agilistas, la **mejora continua** también es su característica preferida, pero la valoran con niveles muy similares a la **autoorganización y la comunicación**. De esta forma, los expertos ágiles muestran la importancia que dan a poder decidir sobre sus tiempos, así como a tener un canal abierto con todos los participantes del proceso para **conversar con transparencia** sobre lo que ocurre en el día a día de la organización.



b) Organizaciones más maduras: enfocadas en expandir la Agilidad y fortalecer la visión de negocio

El surgimiento de nuevos roles como el *Agile Team Facilitator* refleja el avance en la transformación ágil de las organizaciones.

Evolución de la prioridad de roles *Agile* Comparación 2021 vs 2022

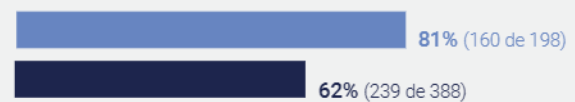
■ 2021 ■ 2022

Roles esenciales

Scrum Master



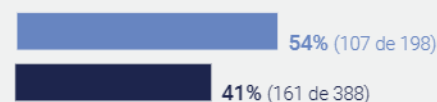
Agile Coach



Product Owner

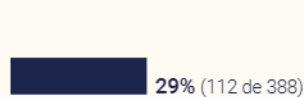


Development Team

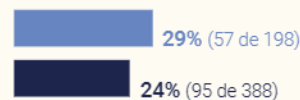


Roles especializados / nuevos

Agile Team Facilitator *



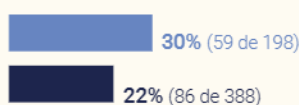
Chapter Lead



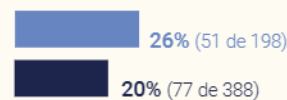
CoE Lead



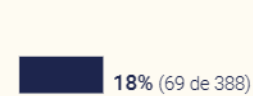
Product Management



Tribe Lead



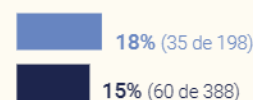
DevOps Lead*



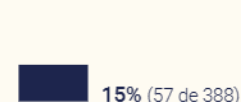
Enterprise Architect



Tribe Technical Lead



DevOps Practitioner*



Release Train Engineer



System Team



Epic Owners

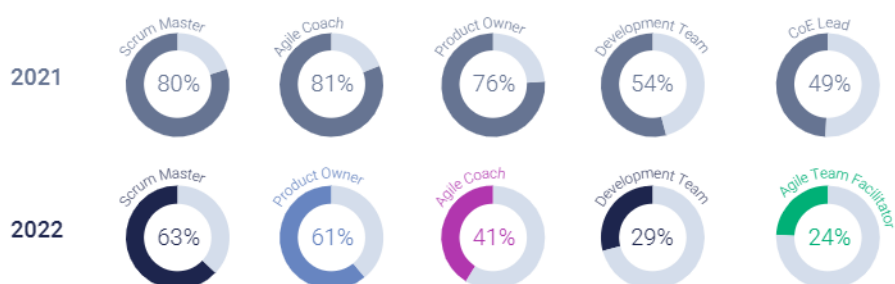


* Nuevos roles sin métricas en el 2021

Como se ha comentado a lo largo del estudio, las empresas latinoamericanas han avanzado en su nivel de madurez ágil, lo que se puede reafirmar con el cambio de comportamiento en sus diferentes roles.

El año pasado, existía una fuerte segmentación entre los roles esenciales y los nuevos o más especializados. En esta edición, se puede observar una caída de la pirámide de roles más orgánica, y ya no hay una segmentación tan drástica. Además, se puede comprobar que ha disminuido el porcentaje de **prioridad de los roles esenciales**.

Roles esenciales



A pesar de haber disminuido casi un 20% en comparación con el año anterior, el rol de **Scrum Master** sigue siendo el más valorado para el 63% de las organizaciones encuestadas. Además, el **Product Owner** se posiciona por delante del **Agile Coach** para el 61% de las empresas participantes. Estos datos pueden confirmar que las organizaciones están más enfocadas hacia una **visión de negocio: de Agile a Agility**.

Profundizando aún más, en esta edición sobresale un nuevo rol: **Agile Team Facilitator**. El surgimiento de esta figura

corroborar el escalado y el nivel de aprendizaje que están alcanzando las organizaciones. Por lo tanto, se puede decir que las empresas ya han logrado **reclutar nuevos facilitadores de otras áreas y equipos** que trabajan como aliados de la expansión ágil en la compañía.

En conclusión, los roles que más se están desarrollando y capacitando son las que están escalando con más rapidez. Estos perfiles se encargan de **fortalecer los métodos, tomar liderazgo de negocio y trabajar con agentes estratégicos** que impulsen el *Business Agility*.



La madurez *Agile* es una realidad en las organizaciones, ahora el objetivo es mejorar su adopción.

Nivel de madurez en las organizaciones



En cuanto al análisis de la madurez de aspectos clave para la Agilidad, se puede observar que la mayor parte de las organizaciones encuestadas se encuentran en un **nivel intermedio-alto**, lo que las posiciona a un paso de considerarse una organización ágil.

Al igual que la edición pasada, las empresas de este estudio consideran que siguen contando con un nivel intermedio en aspectos como: las nuevas formas de trabajo, la mejora continua y el respeto a las personas y la cultura. Lo que demuestra que las organizaciones deberían centrarse en un escalado a través de la **habilitación tanto del individuo como de los equipos**.



Un 32% de los encuestados considera que su empresa se encuentra en un nivel de madurez alto a la hora enfrentarse a situaciones de incertidumbre y cambios de contexto. Estos datos reafirman que las compañías avanzan por buen camino en el entendimiento de la filosofía Agile, su adopción y adaptación, demostrando que ahora su interés se centra en mejorarla.

Aunque la tendencia es creciente, solo el 18% de las personas encuestadas consideran que ya son una organización ágil en el concepto de liderazgo Lean-Agile. Son empresas que cuentan con un estilo de liderazgo facilitador, mentor y generador de comunidad.

c) El perfil de un líder *Agile* y sus recomendaciones para los futuros líderes

Como se ha comentado a lo largo de este estudio, no es posible llevar a cabo una transformación ágil sin un liderazgo al más alto nivel que inspire y facilite el cambio. Por eso, en esta edición se ha decidido destacar las habilidades que lo diferencian.

Diez skills de los que nunca se habla, pero se buscan en un líder ágil

1**Muestra el mejor camino**

Un buen líder sabe cuándo cambiar de dirección, reconoce con facilidad cuando no hay resultados e identifica sin resistencia si algo no está funcionando, si hubo un fracaso o si simplemente se debe desistir e iterar de nuevo.

2**Actúa con valor y resiliencia**

La transformación de una organización hacia la Agilidad es un proceso complejo. Por ello, el líder sabe cómo actuar a pesar de los malos pronósticos que pueden existir durante la adopción *Agile*.

3**Fomenta la experimentación como aprendizaje**

Comprende que es quien toma las decisiones, asume los posibles errores y aprende de ellos.

4**Es prudente y cuidadoso**

Un líder toma riesgos calculados, con visión de negocio, objetivos claros y diversos planes de acción.

5**Resuelve con ingenio y gracia los desafíos**

Brindando al equipo además de seguridad, un ambiente ameno, co-creativo, con soluciones únicas así como de mejora continua

6**Sabe negociar**

Entiende que tiene en sus manos un *mindset* nuevo, cuenta con la habilidad de hacer acuerdos con otros líderes, colaboradores y *stakeholders* para adoptar la Agilidad.

7**Enseñar no es suficiente**

Busca aprendizajes a través de cada persona e inconveniente, incluso en las situaciones en las que no hay resultados, y con toda la información a su alcance.

8**Cambiar es su constante**

No solo se adapta, sino que encuentra comodidad evolucionando y lo promueve.

9**Ve con perspectiva humanizada**

Un líder en la Agilidad encuentra la manera de armonizar la optimización/automatización de procesos y de dotar de autonomía a los equipos desde una perspectiva humana.

10**Tiene inteligencia emocional**

Se conoce, escucha así como utiliza con inteligencia sus emociones, logrando suma empatía y dominio consigo mismo y con los demás.

La valentía de experimentar, corregir y buscar generar valor diferencial.

La búsqueda del líder del futuro es el gran reto que tiene cualquier organización que desee una transformación exitosa. A continuación, se exponen una serie de **recomendaciones** que todo líder debería seguir para ser ágil:

- 1 Permanece con apertura y curiosidad. Hay que analizarlo y observarlo todo.
- 2 El acompañamiento externo debe ser el que se adapta.
- 3 Los modelos no funcionan igual para todos, hay que personalizarlos para marcar la diferencia.
- 4 El objetivo no es lograr una empresa 100% *Agile*, sino identificar dónde se puede obtener mayor valor con este *mindset* y las dinámicas de trabajo.
- 5 La experimentación es vital para la Agilidad. Se puede empezar experimentando para perseguir un cambio de forma incremental y permanente.
- 6 La solución siempre va a estar dentro de la organización, solo hay que mirar desde una perspectiva distinta a la que origina los problemas.
- 7 Hay que empezar rápido llevando la filosofía a la acción para aprender paralelamente.
- 8 Es fundamental hacer los ajustes y tomar las decisiones necesarias para reestructurar a los equipos. El objetivo es ser constructivo y poder acompañar a las personas hacia un *growth mindset*.
- 9 Para que la Agilidad funcione se debe tener claridad de hacia dónde ir y utilizarla como un medio para la creación de valor.
- 10 `Menor tiempo no quiere decir mejores resultados. Es primordial aprender y utilizar esas lecciones para redireccionar cada vez más rápido.

Visión a
futuro



5.1 Retos y aspiraciones para la transformación del negocio

La consolidación del modelo de escalado y la gestión del talento son los principales desafíos para la transformación ágil.

Al igual que la edición pasada, el 57% de las empresas encuestadas han afirmado que la **consolidación de un modelo de escalado** que cumpla con las características de ser adaptable, sostenible y autónomo será el principal desafío que enfrenten las organizaciones de la región. Esta tendencia debería evolucionar hacia la meta de expandir y acelerar la Agilidad correctamente para abarcar nuevas áreas con mayor rapidez.

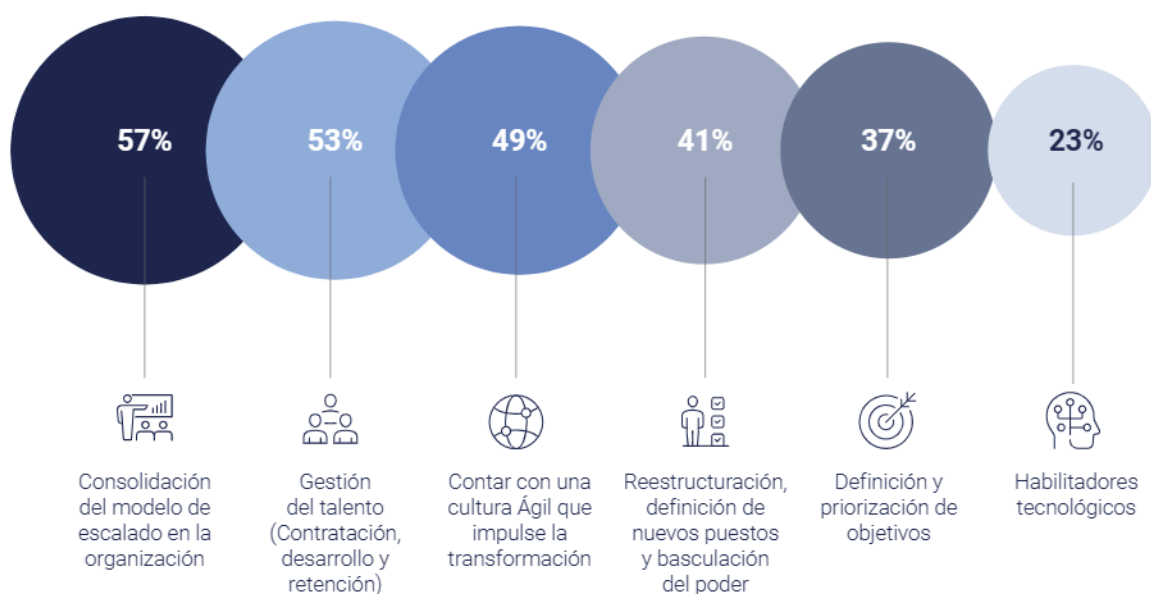
A pesar de que la **gestión del talento** ha disminuido en casi un 10% con respecto al año anterior, sigue siendo un desafío para el 53% de las organizaciones latinoamericanas. Estas cifras pueden indicar que el reto no solo es encontrar talento con *skills* ágiles, también lo es su reten-

ción. Este desafío está relacionado con el reto de contar con una **cultura Agile que impulse la transformación** —para el 49% de los encuestados— y con la **reestructuración, definición de nuevos puestos y basculación del poder**, que el 41% de las organizaciones latinoamericanas también han identificado como un desafío.

Caso o experiencia

Un líder colombiano con gran conocimiento en el escalado comenta: “El modelo de madurez que adaptemos para nuestra compañía debe responder a las necesidades de talento, tenemos que ser más líquidos en la estructura organizacional”.

Principales desafíos que enfrenta la organización a futuro



La expectativa de evolución de la Agilidad en los negocios: de Agile hacia Agility.

Como se ha comentado a lo largo de este estudio, este año las organizaciones ya tienen impregnado en su ADN la filosofía Agile. Ahora es el momento de mejorar su adopción y valor, pasando de un enfoque Agile al concepto de Agility. ¿En qué se diferencian?

	Agile	Agility
Enfoque →	Énfasis en adopción de marcos de trabajo, como Scrum y Kanban o <i>frameworks</i> a escala.	Énfasis en el valor que representan los marcos de trabajo en los equipos y el nuevo <i>mindset</i> . Enfoque en el <i>outcome</i> (resultados que se obtienen sobre el método)
Estrategia →	Agile con poco impacto a nivel estratégico en los procesos de formulación de objetivos, presupuestación y priorización de las iniciativas que materializan la estrategia.	Impacto a nivel estratégico en la formulación de objetivos, gestión de iniciativas y capacidades con un enfoque iterativo y centrado en la captura de valor.
Estructura y escalado →	Enfocado en copiar y adaptar modelos existentes a las estructuras mixtas de una transformación en progreso. Unidades ágiles en general agrupadas por productos muy centrados en la fase de <i>delivery</i> .	Enfocado en evolucionar a modelos propios ajustando de manera dinámica las estructuras a las necesidades de negocio. Flujos de valor con una visión extremo a extremo centrados en la experiencia de clientes.
Procesos →	Enfocado en mejorar los procesos de desarrollo de <i>software</i> .	Enfocado en mejorar los procesos de negocio.
Tecnología →	Centrado en generar las bases tecnológicas necesarias para la transformación digital (nuevos canales, arquitecturas, CRM, etc.)	Centrado en entender la tecnología como acelerador de la entrega de valor. Los equipos que crean producto tienen todo lo necesario para un flujo continuo de entrega.
Herramientas →	Fuerte desarrollo de herramientas orientadas al <i>delivery</i> o a la organización del <i>backlog</i> de producto.	Fuerte desarrollo de herramientas con enfoque a la medición de valor, seguimiento de OKR y gestión de portafolio de iniciativas.
Producto →	Método iterativo e incremental en la creación de producto, con promesa de mejora del <i>time-to-market</i> . Foco en la entrega de <i>features</i> de producto.	El desarrollo de producto está más orientado a validar hipótesis de valor que velocidad. Foco en OKR, métricas de tracción y <i>feedback</i> de los clientes.
Liderazgo →	Líderes involucrados, pero no comprometidos. Un sponsor de alto nivel es la cara de la transformación.	Líderes involucrados y comprometidos con la transformación con un <i>sponsorship</i> transversal en el C-Level.
Roles Ágiles →	Énfasis en el desarrollo de roles orientados al marco de trabajo, como <i>Agile Coaches</i> , <i>Scrum Masters</i> y/o <i>Flow Masters</i> .	Énfasis en el desarrollo de roles enfocados en producto como <i>Product Owners</i> , <i>Product Management</i> y <i>Business Owners</i> .

5.2 Hacia un futuro *Agile*: próximas tendencias 2023

Desde el dominio de la Agilidad hasta la evolución de técnicas y prácticas

El entorno cambia, las empresas se transforman y renuevan, las competencias evolucionan... Las organizaciones latinoamericanas tienen que adaptarse a las tendencias para estar presentes en el futuro de la Agilidad:

1. Democratización de la Agilidad

La Agilidad ya es una realidad y está siendo adoptada por todo tipo de perfiles y roles, lo que puede reafirmar que está avanzando para ser un **tema de interés y dominio público**. Esto también se ve reflejado en las empresas con esquemas de trabajo rígidos y jerárquicos que ya están buscando adoptar esta filosofía gracias a sus beneficios.

2. La productividad como centro de la conversación

Después de los retos que ha traído la pandemia, las empresas ya han alcanzado estabilidad y ahora apuestan por utilizar la Agilidad como un medio para aprovechar su capacidad actual y aumentar su productividad.

3. La colaboración y cocreación a otro nivel

La visión es que la Agilidad no solo conviva, sino **que se integre en todos los puestos de trabajo** a través de diversas técnicas, herramientas, conceptos y disciplinas. Existe especial énfasis en cambiar el **estilo de liderazgo**. Las empresas están buscando erradicar los comportamientos de los líderes que pueden representar un desafío para completar la transformación y evolucionar estos perfiles para que pasen a ser una inspiración en la adopción de la Agilidad.



4. El *Product Management* evoluciona los roles *Agile*

Los equipos ya han entendido cómo funcionan, por lo que se sienten seguros para evolucionar los roles, sobre todo en el ámbito del *Product Management*. Roles como *Scrum Master* y *Agile Coach* dejarán de ser solo “facilitadores”, dando un salto a la **creación de producto y generación de valor**. Lo mismo sucede con el *Product Owner*, que ahora empieza su transición hacia un rol que es parte de un equipo *Scrum* para convertirse en un trabajo profesional *Product Manager*. Esta tendencia es importante en los ámbitos relacionados con el diseño, la estrategia, la planificación y el despliegue de productos a nivel empresarial.

5. Optimización del *Downstream*

Visualizar y optimizar los flujos de valor de una compañía de manera regular es la alternativa más efectiva para desafiar directamente los silos en las organizaciones. Grandes empresas en banca y tecnología ya han empezado este camino volviendo a revisar sus diseños de estructuras ágiles y potenciando la evolución de sus modelos productivos de software a través de *DevOps*, *DevSecOps* o *BizDevOps*.



En conclusión, las organizaciones latinoamericanas ya están adoptando las prácticas ágiles necesarias para convertirse en **empresas líderes en el mercado de la región** y alcanzar la transformación organizacional de forma efectiva. A pesar de los desafíos y retos a los que se enfrentan, **navegan en buena dirección para dar el salto de *Agile* hacia *Agility***.

NTT DATA

MIT Technology Review en español

Miguel Foces

Senior Project Manager - Opinno LatAm
miguel.foces@opinno.com

Cristina Moreno

Innovation Network Expert - Opinno LatAm
cristina.moreno@opinno.com

Alejandra Esquer

Strategy & Innovation Consultant - Opinno LatAm
Study Editor
alejandra.esquer@opinno.com

NTT DATA

Víctor León

Head of Agility
NTT DATA LATAM
victor.leon@nttdata.com

Johnny Ordoñez

Head of Agility
NTT DATA Perú-Ecuador
johnny.fabricio.ordonez.ortiz.sa@nttdata.com

Alejandro Hernández

Agile Coach
NTT DATA Chile
alejandro.alberto.hernandez.
hernandez@nttdata.com

Gisela Barrera

Enterprise Agile Coach
NTT DATA México
ursula.gisela.barrera.carranza@nttdata.com

Giovanny Cifuentes

Agile Coach
NTT DATA Perú
giovanny.andres.cifuentes.blanco@nttdata.com

Sergio Pardo

Agile Coach
NTT DATA Colombia
sergio.enrique.pardo.forero@nttdata.com

Elizabeth Merlo

Agile Coach
NTT DATA Brasil
elizabeth.merlo@nttdata.com

Simone Conzatti

Agile Coach
NTT DATA Brasil
simone.teresinha.conzatti@nttdata.com

Valeria Sabaris

Agile Team Facilitator
NTT DATA Argentina
valeria-soledad.sabaris@nttdata.com

MIT Technology Review en español es la edición en castellano de *MIT Technology Review*, una revista publicada por *Technology Review, Inc.*, compañía independiente de medios de comunicación propiedad del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). Fundada en 1899, es la revista sobre tecnología más antigua del mundo y la autoridad global en el futuro de la tecnología en internet, telecomunicaciones, energía, informática, materiales, biomedicina y negocios.

Los contenidos bajo el sello *MIT Technology Review* están protegidos enteramente por copyright. Ningún material puede ser reimpresso parcial o totalmente sin autorización. Si quisiera syndicar el contenido de la revista *MIT Technology Review*, por favor contáctanos enviando un correo a redaccion@technologyreview.com o llamando al teléfono: +34 911 284 864.

NTT DATA, parte del Grupo NTT, es una compañía innovadora global de servicios empresariales y de IT con sede en Tokio. La empresa ayuda a los clientes en su proceso de transformación a través de consultoría, soluciones industriales, servicios de procesos comerciales, modernización digital y de IT y servicios administrados. NTT DATA les permite a ellos, así como a la sociedad, avanzar con confianza hacia el futuro digital. La compañía demuestra su compromiso con el éxito a largo plazo de sus clientes, combinando el alcance global con la atención local, para trabajar con ellos en más de 50 países de todo el mundo. Para saber más, visita nttdata.com.

**MIT
Technology
Review**
Publicado por Opinno