

2024

Agilidad en Latinoamérica

Acelerando el despliegue de la estrategia
y optimizando los flujos de valor

Índice

	Abstract	3
01	Introducción	4
02	Metodología del estudio	6
03	Resumen ejecutivo	11
04	Principales Hallazgos	16
	4.1 Agilidad Estratégica	
	4.1.1 Redefiniendo la estrategia de transformación hacia la Agilidad	
	4.1.2 Explorando nuevos modelos en la Agilidad	
	4.1.3 Capturando el impacto real de la Agilidad	
	4.2 Agilidad Organizacional	
	4.2.1 La estructura organizativa ágil predominante y las tendencias en los equipos	
	4.2.2 El líder ágil y la actual prioridad de la transformación	
	4.2.3 Identificando y proyectando el futuro de los roles ágiles	
	4.3 Habilitadores ágiles	
	4.3.1 Definiendo la base de las prácticas ágiles	
	4.3.2 Indicadores actuales	
	4.3.3 Obstáculos y retos: Lecciones de una transformación ágil	
	4.3.4 Visiones a futuro: Impacto, proyecciones y promesas para la Agilidad	
05	Conclusiones	57

Abstract

El informe examina el **estado actual y las tendencias emergentes de la Agilidad en América Latina**, desde un punto de vista estratégico, organizacional y teniendo en cuenta los habilitadores que hacen posible la transformación ágil. Destaca el impacto que ha tenido el despliegue de la estrategia de negocio, la adaptabilidad de las estructuras organizacionales y una nueva dinámica de trabajo en los equipos como palancas fundamentales de su evolución. La cultura ágil emerge como un componente esencial, enfrentando desafíos como la resistencia al cambio y el nuevo estilo de liderazgo. La adopción de tecnologías emergentes, como *Data & Analytics*, *cloud* e inteligencia artificial generativa, impulsa la agilidad futura. **Se proyecta un escenario donde la región continúa liderando la transformación ágil**, superando obstáculos y consolidando su posición en un entorno empresarial dinámico.



01

Introducción

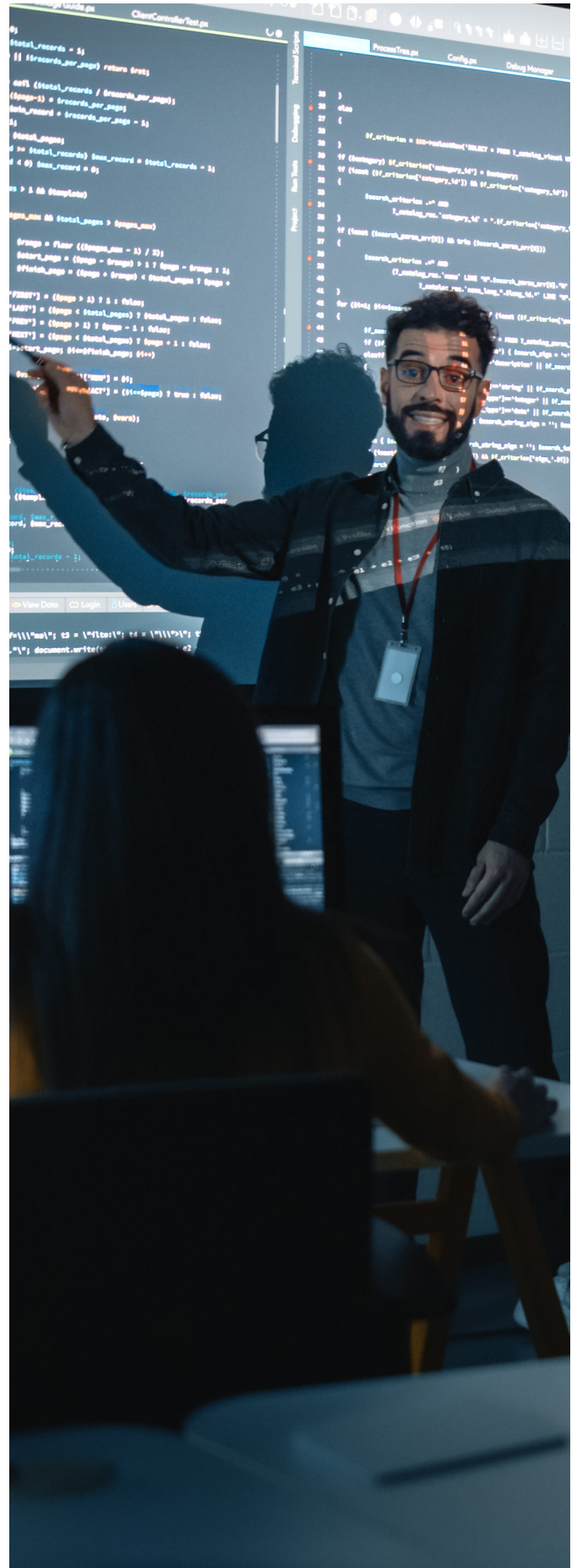


Introducción

En los últimos años, las organizaciones de América Latina han asumido el desafío de abandonar las estructuras jerárquicas tradicionales en búsqueda de modelos de toma de decisiones más ágiles y flexibles, **consolidando su presencia en procesos de transformación hacia la agilidad empresarial.**

La **agilidad ya forma parte del ADN** de las organizaciones de la región, que reconocen que la adopción de prácticas ágiles y la internalización de una cultura ágil demandan tiempo, esfuerzo y una planificación estratégica continua. En este sentido, las empresas dirigen sus esfuerzos hacia la creación de una nueva **cultura organizativa centralizada** y otorgan **importancia al nuevo estilo de liderazgo**, no solo como impulsor de la transformación, sino también para garantizar la uniformidad del cambio cultural en todos los niveles de la organización.

La sexta edición de este informe se sumerge en el **panorama de la transformación ágil en América Latina**, explorando los **desafíos y tendencias** que han surgido en este viaje hacia la Agilidad, así como sus avances en las organizaciones en la región. Desde la **adopción de marcos de trabajo específicos y la consolidación de roles clave hasta el impacto de tecnologías emergentes en el futuro de la Agilidad**, la región avanza un paso más allá para afianzar la filosofía ágil en sus estructuras organizativas.



02

Metodología del estudio

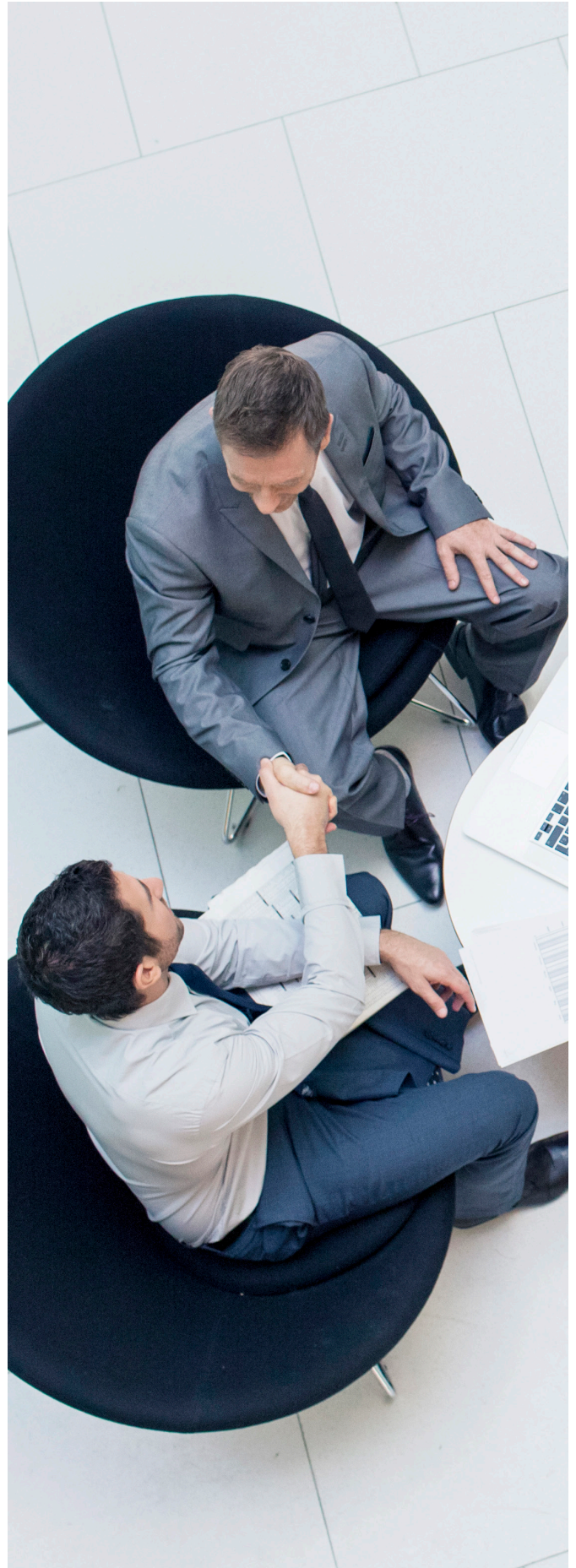


Países participantes del estudio

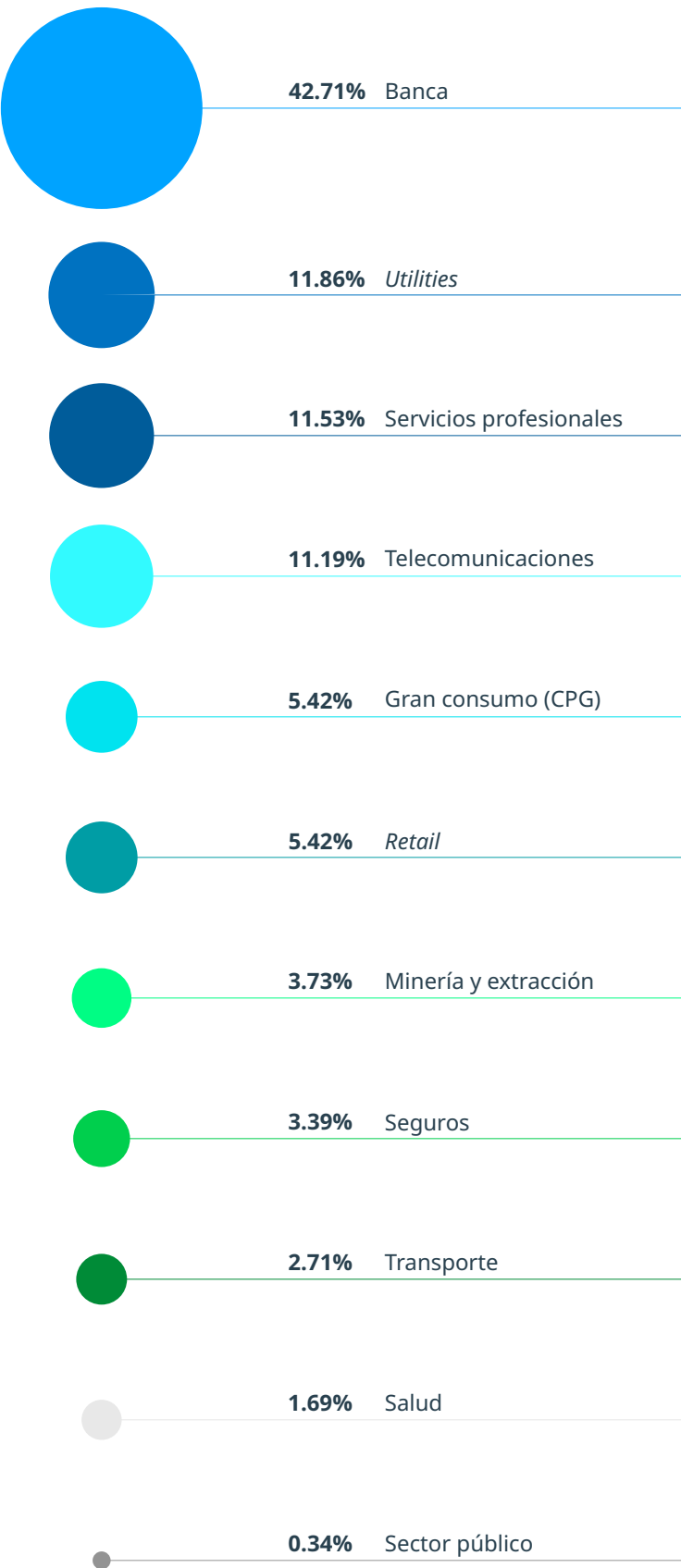


Metodología

Este estudio se ha enfocado en siete países de América Latina: **Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú**. Para su elaboración, se han llevado a cabo 295 encuestas dirigidas a líderes y expertos en Agilidad, abarcando sectores como Banca, *Utilities*, Servicios Profesionales y Telecomunicaciones, que representan el 77% de las organizaciones participantes.

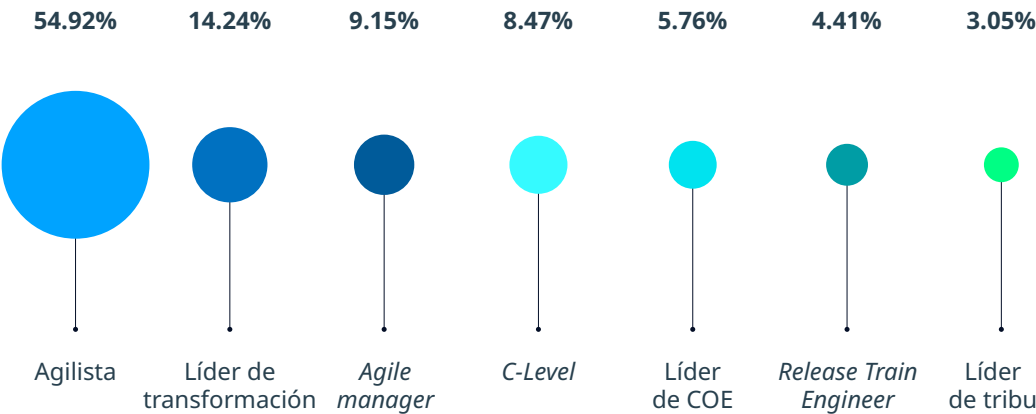


Sectores participantes del estudio



Además de las encuestas, se han realizado 15 entrevistas a directivos y *C-Level* de diversas organizaciones de la región. El objetivo de estas entrevistas ha sido obtener una perspectiva cualitativa y basada en la experiencia directa de los líderes.

Cargo



Asimismo, el estudio se ha estructurado en torno a **tres pilares** fundamentales:

1. Agilidad Estratégica

Este pilar implica establecer un modelo donde las decisiones se alineen con objetivos estratégicos, se centren en generar valor y se ejecuten en un sistema altamente adaptable. En la alta dirección, la agilidad acelera el despliegue de los objetivos estratégicos que se traduce en la capacidad de desarrollar competencias que permitan adaptarse a los diferentes cambios de contexto que vive el mercado.

2. Agilidad Organizacional

Este pilar se refiere a la capacidad de una organización para reconfigurar su organización adaptándose rápidamente a los desafíos estratégicos y los cambios en el mercado. La agilidad organizacional requiere un cambio cultural en la organización. Los líderes deben estar comprometidos con la filosofía ágil y deben crear un entorno que promueva la flexibilidad, la colaboración y la adaptación.

3. Habilitadores Ágiles

Este pilar apunta a las diferentes capacidades que debe desarrollar una organización que permita adoptar y aplicar con éxito el viaje hacia Business Agility. Requiere un enfoque holístico que aborde factores técnicos, organizativos y culturales que den sostenibilidad a largo plazo de la transformación.

03

Resumen ejecutivo



Resumen ejecutivo

Transformación ágil en América Latina: un panorama detallado

En los últimos años, América Latina ha experimentado una transformación empresarial notable, marcada por la adopción generalizada de prácticas ágiles en las organizaciones de diversos sectores. Esta sexta edición del informe realizada por NTT DATA y *MIT Technology Review en español* examina **el estado de la Agilidad en la región**, desglosada en tres pilares fundamentales: Agilidad estratégica, Agilidad organizacional y Habilitadores Ágiles. Además, se exploran las **tendencias emergentes y las proyecciones futuras** para comprender mejor el impacto de la Agilidad en el tejido empresarial latinoamericano.

Estrategia ágil: roles clave y estructuras organizativas

En la evolución hacia la Agilidad Empresarial en América Latina, el área de **IT/Software Development sigue siendo una prioridad clave para el 72%** de las empresas encuestadas, seguido de Estrategia y Planificación, según el 61% de las organizaciones, y Recursos Humanos (RR. HH.) para el 33,5%. Al igual que en años anteriores la Agilidad va ganando relevancia en el resto de las áreas de las organizaciones.

Además, la estrategia ágil en América Latina se manifiesta a través de la consolidación de roles clave y la evolución de las estructuras organizativas. Según los datos obtenidos, los roles de **Agile Coach y Product Owner ocupan un lugar central**, representando el 48% y el 32% respectivamente en la estructura organizativa de las empresas analizadas.

La figura del *Agile Coach* se destaca como un facilitador crucial en la implementación de prácticas ágiles, guiando a los equipos y liderando la transformación cultural. Por otro lado, el *Product Owner* se posiciona como el responsable de la visión del producto, asegurando que las necesidades del cliente sean comprendidas y priorizadas adecuadamente.

En términos de estructuras organizativas, el 62% de las empresas encuestadas ha adoptado estructuras ágiles, lo que refleja una **tendencia clara hacia la flexibilidad y la toma de decisiones descentralizada**. La agilidad se convierte así en un componente integral de la estrategia empresarial, permitiendo respuestas rápidas a los cambios del mercado y una mayor capacidad para adaptarse a entornos dinámicos.

Organización ágil: desafíos y cultura organizativa

La transición hacia una organización ágil no está exenta de desafíos, y la **resistencia al cambio se manifiesta como uno de los principales obstáculos**. Aproximadamente el 45% de las empresas encuestadas identifica la resistencia al cambio como un desafío significativo en el proceso de adopción de la agilidad.

La **cultura organizativa** se erige como un pilar fundamental para superar estos desafíos. La encuesta revela que el 75% de las organizaciones considera que la cultura ágil es esencial para el éxito de la transformación. Sin embargo, solo el 38% siente que ha logrado establecer una cultura ágil sólida.

Es interesante observar que el **liderazgo** se presenta como un factor clave en la construcción de una cultura ágil. El 56% de los encuestados destaca la importancia de un liderazgo comprometido y orientado hacia la agilidad. Esto sugiere que el respaldo desde la cúpula directiva es esencial para impulsar una transformación ágil exitosa.

Habilitadores ágiles: competencias y tecnologías emergentes

En la dinámica del desarrollo ágil en América Latina, **Scrum destaca como el marco de trabajo más adoptado**, siendo el preferido por el 93% de las organizaciones encuestadas, seguido de cerca por *Kanban*, con un 82% de adopción. Por otro lado, este año, se observa un aumento en la valoración de prácticas ágiles, siendo las **retrospectivas** las más destacadas, apoyadas por el 67% de las empresas, seguidas de las *daily standups* con un 58%.

En el ámbito de los indicadores de agilidad, la diversidad es evidente. El 35,5% de las organizaciones latinoamericanas mantiene un *throughput* de 1 a 5 ítems por *sprint*, mientras que el 26% alcanza un rendimiento superior, de 6 a 10 ítems por *sprint*. Respecto al *lead time*, el 36% de las empresas requiere más de 30 días, mientras que el 29% ha logrado reducir significativamente este periodo, situándolo en el rango de 10 a 20 días.

A pesar de la consolidación de los **Objetivos y Resultados Clave (OKR)**, respaldados por el 54% de las organizaciones, persisten obstáculos notables. La falta de alineación entre equipos y áreas se destaca como el principal desafío, seguido por el mal entendimiento del concepto OKR y la necesidad de seguimiento y medición constante. En términos de marcos de escalado, el *Scaled Agile Framework (SAFe)* lidera con un 45%, aunque un 19% aún no ha adoptado prácticas ágiles a esta escala.

A medida que se proyecta hacia el futuro, la **consolidación del modelo de escalado (53%) y la demostración del retorno de inversión (ROI) de la agilidad (53%)** se perfilan como desafíos críticos, resaltando la importancia de superar obstáculos persistentes para garantizar una transformación ágil exitosa.

En el ámbito de las tecnologías emergentes, se observa una creciente integración de **Data & Analytics, cloud e inteligencia artificial generativa** en las prácticas ágiles. El 53% de las organizaciones considera que *Data & Analytics* ha fortalecido significativamente la Agilidad, seguido por *cloud* con el 45% y la inteligencia artificial generativa con el 28%.



Tendencias futuras y proyecciones

Mirando hacia el futuro, se anticipa una evolución continua en la adopción de prácticas ágiles en América Latina. Los datos revelan una preponderancia persistente de roles específicos, como *Agile Coach* y *Product Owner*, sugiriendo que estas funciones seguirán desempeñando un papel central en la estrategia ágil.

La consolidación de estructuras ágiles se prevé que continúe, con un crecimiento proyectado del 15% en los próximos dos años. Esto indica que las empresas están reconociendo la **importancia de estructuras organizativas flexibles y adaptativas** para mantenerse ágiles en un entorno empresarial en constante cambio.

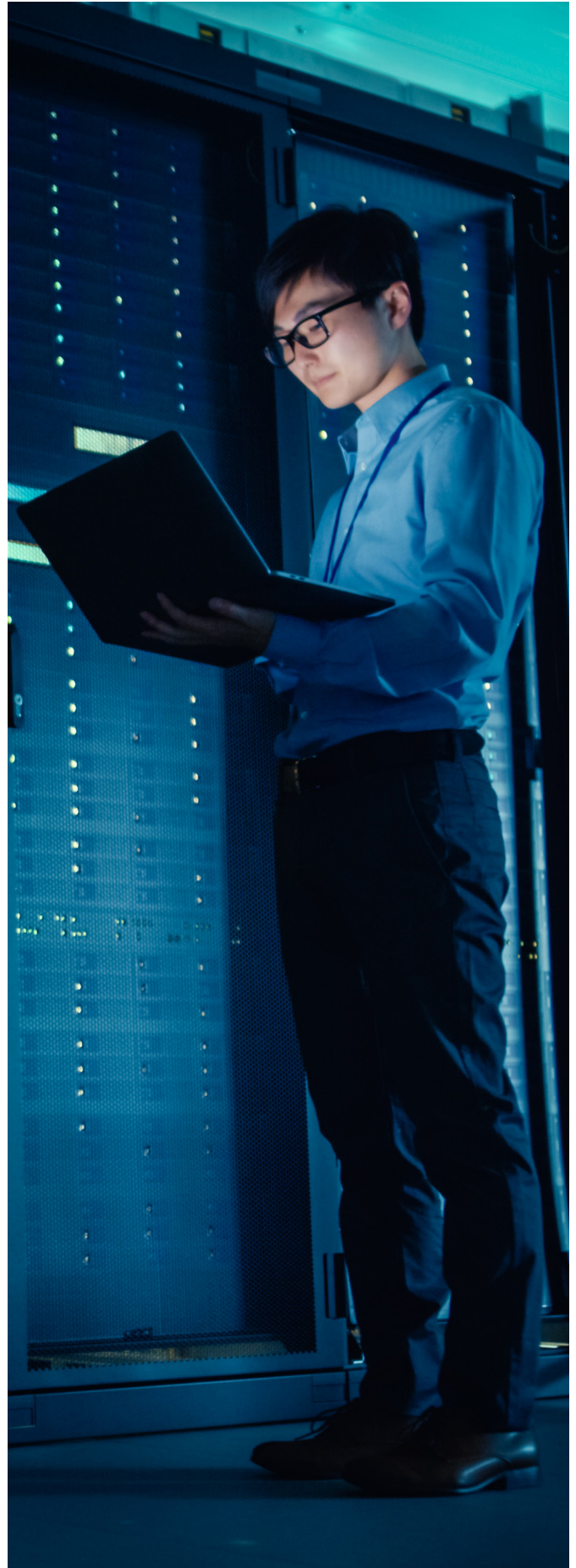
Las competencias clave, especialmente el *coaching* y el *mentoring*, seguirán siendo esenciales en el proceso de transformación. Se espera un aumento del 20% en la inversión en programas de capacitación y desarrollo para fomentar estas competencias críticas.

En términos de tecnologías emergentes, se proyecta que la adopción de **Data & Analytics, cloud e inteligencia artificial generativa continúa en ascenso**. Se anticipa un crecimiento del 25% en la integración de estas tecnologías en las prácticas ágiles, impulsando la capacidad de las organizaciones para tomar decisiones informadas y mejorar la eficiencia operativa.

Hacia una transformación ágil sostenible

En conclusión, el panorama de la transformación ágil en América Latina refleja una **adopción sólida y una adaptación constante** a las demandas cambiantes del entorno empresarial. La estrategia ágil, la organización centrada en la cultura y los habilitadores ágiles se entrelazan para impulsar la Agilidad en la región.

A medida que las empresas enfrentan desafíos y superan obstáculos, se prevé una transformación **ágil sostenible**. La proyección futura destaca la importancia de roles específicos, estructuras organizativas flexibles, competencias clave y la integración continua de tecnologías emergentes. En este viaje hacia la Agilidad, **las organizaciones latinoamericanas están posicionadas para liderar la transformación empresarial** y capitalizar las oportunidades del futuro dinámico que se avecina.



Reflexión del estudio

Han transcurrido seis años desde que lanzamos por primera vez el estudio de Agilidad en América Latina, que hoy en día se ha convertido en uno de los principales observatorios de la evolución de la Agilidad en esta región.

En las últimas ediciones del estudio, hemos decidido asignar un título a cada una que refleje el principal insight obtenido. En 2021, lo titulamos La competencia central de las organizaciones adaptativas debido a la sorprendente capacidad de adaptación que mostraron los equipos ágiles durante la pandemia. En 2022, lo llamamos De *Agile* hacia *Agility* para destacar que ahora entendemos la Agilidad más como una filosofía de trabajo que como un método o *framework* específico. Este año hemos decidido nombrarlo Acelerador del despliegue de la estrategia y el flujo de valor, ya que creemos que será el enfoque de las próximas olas de transformación.

Desde las primeras oleadas, en las que la Agilidad se veía como una metodología que prometía mejorar el desarrollo de software, hasta lo que se ha convertido hoy, **el progreso es evidente**. Estamos convencidos de que las mejoras en los entornos de trabajo que ha traído la Agilidad son tangibles. Para lograr estos resultados, las compañías han explorado diversos enfoques, modelos y estrategias, algunos con un impacto mayor que otros. Aunque algunas expectativas aún están pendientes de cumplirse, como se indica en esta versión del estudio, podemos citar mejoras significativas en la **experiencia del cliente, el tiempo de llegada al mercado, la eficiencia y el ambiente de trabajo en los equipos**.

Sin embargo, después de más de un lustro de esfuerzo, se observan indicios de fatiga.

Aquellos que han estado involucrados durante más tiempo pueden pensar que el trabajo ha terminado, mientras que quienes han enfrentado desafíos en el camino pueden mostrar signos de frustración.

Para quienes llevamos mucho tiempo trabajando con grandes corporaciones, coincidimos en que uno de los cambios de mentalidad más complejos, especialmente en el liderazgo, ha sido hacer entender que **la transformación es un viaje que nunca termina**.

La filosofía de trabajo en la que se basa la Agilidad es aplicable a cualquier contexto y, por lo tanto, es una capacidad organizacional que debemos seguir manteniendo activa.

Para aquellos que creen que el trabajo se ha completado con la última tribu del plan desplegado o que consideran que la eficiencia se reduce simplemente a un algoritmo mágico de disminución de FTEs, les sugerimos que analicen si aún tienen dudas sobre **cómo acelerar la captura de valor, mejorar la gestión de las inversiones y/o optimizar los flujos de valor**. Si alguna de estas dudas persiste, está claro que todavía queda mucho trabajo por hacer en el futuro de la Agilidad.

Para aquellos que entienden que la Agilidad en estos tiempos es un viaje que nunca termina y que actúa como un "Acelerador del despliegue de la estrategia y el flujo de valor", continuarán desarrollando las capacidades necesarias para superar a su competencia en los desafíos futuros que trae un mundo en constante aceleración de los cambios.

Les invito a leer la última edición de este estudio, realizado por el equipo de NTT DATA y 'MIT Technology Review en español' como un **esfuerzo constante en seguir aportando al conocimiento de la Agilidad en Latinoamérica**.



**Víctor León, Head of Agility
en NTT DATA Latam**

04

Principales Hallazgos



4.1 Agilidad estratégica

4.1.1 Redefiniendo la estrategia de transformación hacia la Agilidad

En la evolución hacia la Agilidad Empresarial en América Latina, el **área de IT/Software Development** sigue siendo una prioridad clave para el 72% de las empresas encuestadas. Aunque ha demostrado resultados y aplicaciones en diversas áreas a lo largo de los años, aún enfrenta tareas pendientes. La transformación ágil ha hecho partícipe a varias áreas, destacando **Estrategia y Planificación**, según el 61% de las organizaciones encuestadas, y **Recursos Humanos (RR. HH.)** para el 33,5%, como las tres primeras en participar en este proceso de cambio. Además, Innovación también se posiciona como un área preferente para el 30%.

La participación temprana del área de Estrategia y Planificación se considera crucial para impulsar la integración ágil en toda la organización. La adopción de prácticas ágiles desde el principio se traduce en una mayor permeabilidad, evidenciada en la **toma de decisiones, revisiones periódicas de prioridades**, generalmente trimestrales, y en la **asignación ágil de recursos**, como el *Lean Portfolio Management (LPM)*.

La implicación de RR. HH. desde el inicio aporta un valor significativo en este proceso de transformación. Su papel va más allá de asegurar la selección de los perfiles más adecuados; también desempeña un papel crucial en respaldar la transformación cultural interna, gestionando el cambio de comportamientos desde los niveles operativos hasta la capa directiva.

En el contexto específico de **México**, se observan variaciones en las prioridades. Operaciones y *Project Management Office (PMO)* se posicionan como la tercera opción de mayor prioridad con un 31,5%, desplazando a RR. HH. por debajo del 25%.

Cuando se analiza la **asignación de presupuesto** en aquellos que aplican LPM, se evidencia que las áreas de Estrategia y Planificación ocupan la prioridad principal para el 65% de las organizaciones latinoamericanas, seguidas de cerca por TI con un 61%. Este patrón sugiere que la exploración de nuevos modelos ágiles está estrechamente vinculada a la obtención de una perspectiva estratégica en la transformación ágil. Además, las PMO relacionadas con **Data & Analytics y Operaciones**, que anteriormente eran áreas rezagadas, emergen ahora como actores **destacados en el top 5**, ganando cada vez más protagonismo en el proceso de transformación.

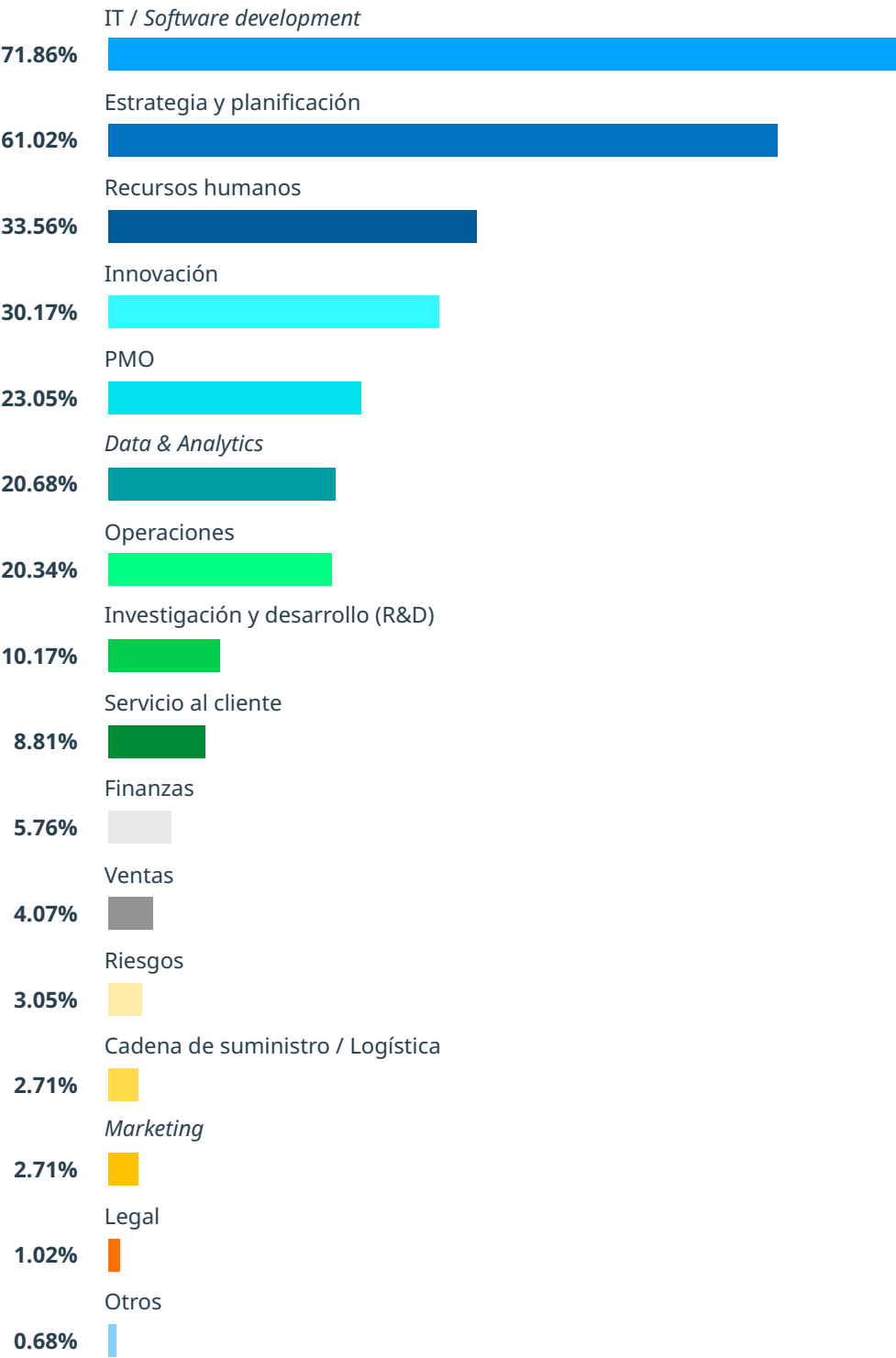


“

Antes, el CEO se reunía con el dueño de la empresa, y se alineaban objetivos de arriba hacia abajo. Ahora buscamos un proceso más dinámico y transparente, cambiando nuestras dinámicas.

IT Senior Manager, Manufactura, Argentina.

Involucramiento de áreas en el *roadmap* de agilidad





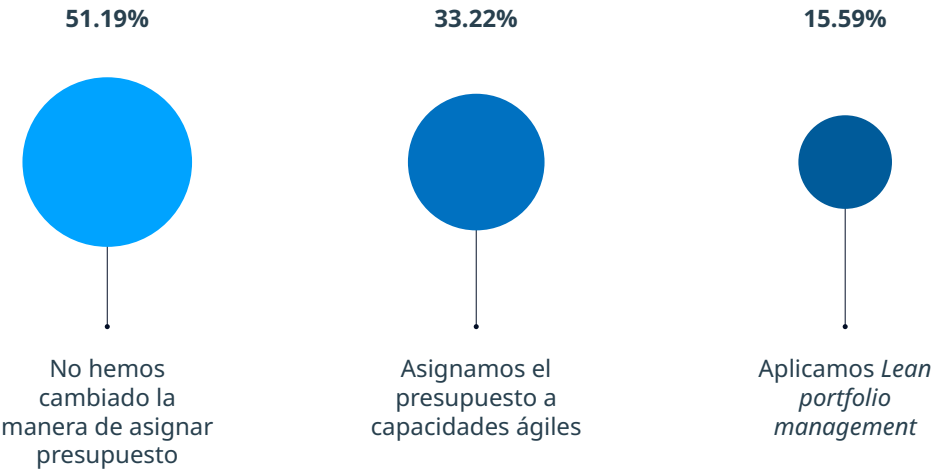
4.1.2 Explorando nuevos modelos en la agilidad

En el último año, la exploración de modelos de asignación de presupuesto ágil ha sido limitada en América Latina: solo un 16% utiliza LPM y un 33% capacidades ágiles (tribus, *value streams* o equipos).

Las organizaciones que utilizan LPM han aumentado de un 12% en 2022 a un 16% en 2023. **Brasil y Perú** lideran esta adopción, con el 45% y 47% de las organizaciones respectivamente, que utiliza este enfoque. En general, la asignación de presupuesto a capacidades ágiles ya sea mediante LPM o en función de tribus, *value streams* o equipos, es cada vez más común.

El **análisis por países** muestra que en Argentina (64%), Chile (58%), Colombia (56,5%), y México (57%), más de la mitad de las organizaciones **aún no han cambiado su forma de asignar** presupuesto, revelando un área de oportunidad para la implementación de prácticas más ágiles.

Asignación de presupuesto



Además, la **ausencia de una oficina de transformación ágil** se correlaciona con un mayor porcentaje de organizaciones que no han cambiado su forma de presupuestar, alcanzando el 73,5%.

En cuanto a los **modelos de contratación**, el precio fijo sigue siendo el más utilizado según el 35,6% de las organizaciones, indicando un cambio significativo en la visión de cómo se contratan las capacidades ágiles. Le sigue el tiempo y materiales con un 30%. Además, en el sector bancario, el **modelo basado en resultado** ha ganado popularidad, siendo la tercera opción preferida para el 24% de las organizaciones, después de tiempo y materiales.

En organizaciones **sin una oficina de transformación ágil**, a pesar de que casi un 40% de las organizaciones afirma no aplicar un modelo de contratación específico, el modelo basado en entregas se posiciona como el más utilizado, según el 32% de las empresas. Este cambio de preferencias también se observa en Argentina, Chile y Perú donde tiempo y materiales es el modelo de contratación más común.

“

La tendencia es LPM, permitiéndonos asignar presupuesto de manera ágil a las demandas identificadas por los clientes o a aquellas iniciativas que se prevé generen un mayor retorno para la compañía.

Gerente de Transformación Digital,
Telecomunicaciones, Chile.



4.1.3 Capturando el impacto real de la agilidad

La importancia de medir el impacto de la agilidad y su evolución

La evolución en la medición del impacto de la Agilidad en las organizaciones es evidente. Aunque la mayoría de las empresas evalúan diversos beneficios de la adopción de prácticas ágiles, entre **el 13% y el 33% no miden o cuentan con información específica** acerca de los beneficios analizados en este estudio.

En comparación con estudios anteriores, se ha observado un aumento no solo en la magnitud del impacto de la Agilidad, sino también en la dedicación de esfuerzos e inversión para medir objetivamente sus beneficios. Cada año, más organizaciones están capacitadas para dar respuestas basadas en métricas específicas. Esta evolución es clave, ya que permite **obtener una visión más precisa de la posición de América Latina en términos de Agilidad y realizar un análisis más profundo sector por sector** para comprender su impacto real.

Este informe marca un punto de inflexión ya que busca dar respuesta a una pregunta más precisa: “¿Dónde se encuentran numéricamente en su viaje ágil?”. Este enfoque permitirá, en los próximos años, basarse en datos históricos para conocer si ha habido mejoras, retrocesos o si simplemente se ha mantenido el *status quo*.

Es fundamental que todas las organizaciones se sumen a esta reflexión y ejercicio estratégico, preguntándose: “¿Dónde nos encontramos?”. Por eso, se anima a las organizaciones a medir **el valor real de la Agilidad, identificar áreas de impacto, evaluar el logro de objetivos y reconocer dónde hay espacio para mejorar** como región. Abordar estos desafíos con un enfoque centrado en datos permitirá a América Latina avanzar con confianza en la senda de la Agilidad.

Un impacto continuo, pero con desafíos pendientes

En el análisis del impacto derivado de la adopción de la Agilidad, destaca que, por cuarto año consecutivo, esta filosofía de trabajo sigue teniendo **un gran impacto en la visibilidad de iniciativas**, según el 42% de las organizaciones. Le sigue el impacto en la alineación y coordinación entre el negocio y TI (39%), la adaptación a los cambios y la mejora de la experiencia del cliente, ambos valorados por el 31,8% de las organizaciones.

La relación entre la adopción de la Agilidad y beneficios como la visibilidad, la alineación, la productividad y la experiencia del cliente es innegable. Sin embargo, a pesar de que un 67% de las organizaciones latinoamericanas miden el impacto de la Agilidad en la **reducción de costes**, sigue siendo el mayor desafío junto con la **reducción de riesgos**.

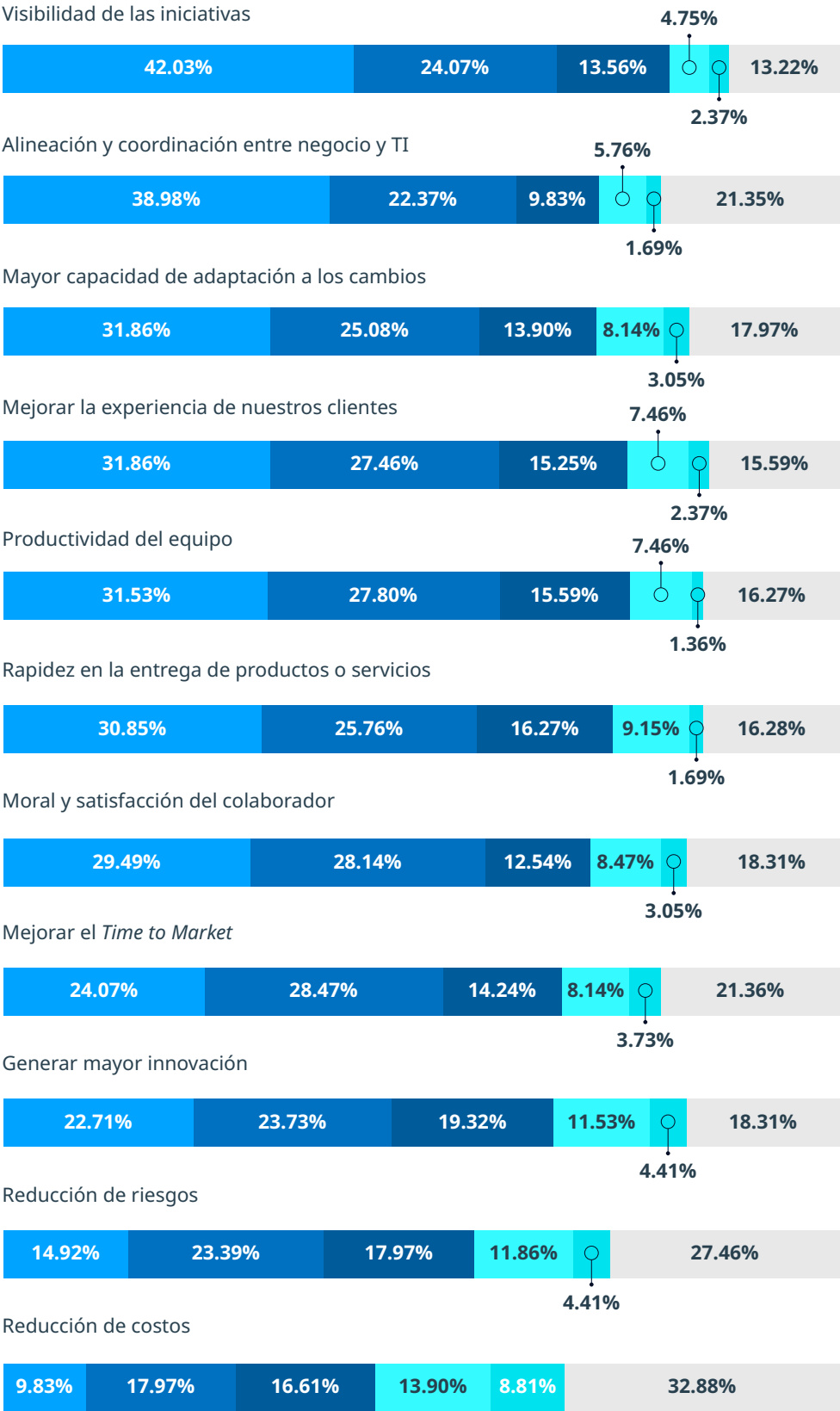
Este desafío se puede atribuir, en parte, a la falta de exploración de aspectos clave sobre Agilidad en América Latina. En este contexto, se vuelve imperativo **invertir en elementos como el modelo de LPM** para potenciar su impacto en áreas que muestran un progreso más lento. La exploración de componentes pendientes, especialmente tendencias como los modelos de presupuestación ágil, podría **desbloquear beneficios cruciales** para avanzar en el camino hacia una implementación más efectiva de la Agilidad en la región.



Gracias a la implementación de la Agilidad, hemos cumplido nuestros objetivos; la satisfacción del cliente ha aumentado y la eficiencia ha mejorado en un 30%. La velocidad, representada por el *'time-to-market'*, se sitúa en 40 días y sigue disminuyendo. Hemos observado la transformación como un impulsor de la cultura, con un clima laboral del banco superando el 85%. La Agilidad ha contribuido significativamente a nuestra cultura.

Líder del Centro de Excelencia Lean Agile, Banca. Perú.

Impacto de la agilidad implementada



- Más del 50%
- 26-50%
- 11-25%
- 1-10%
- No ha tenido impacto
- No se tiene información

4.2 Agilidad organizacional

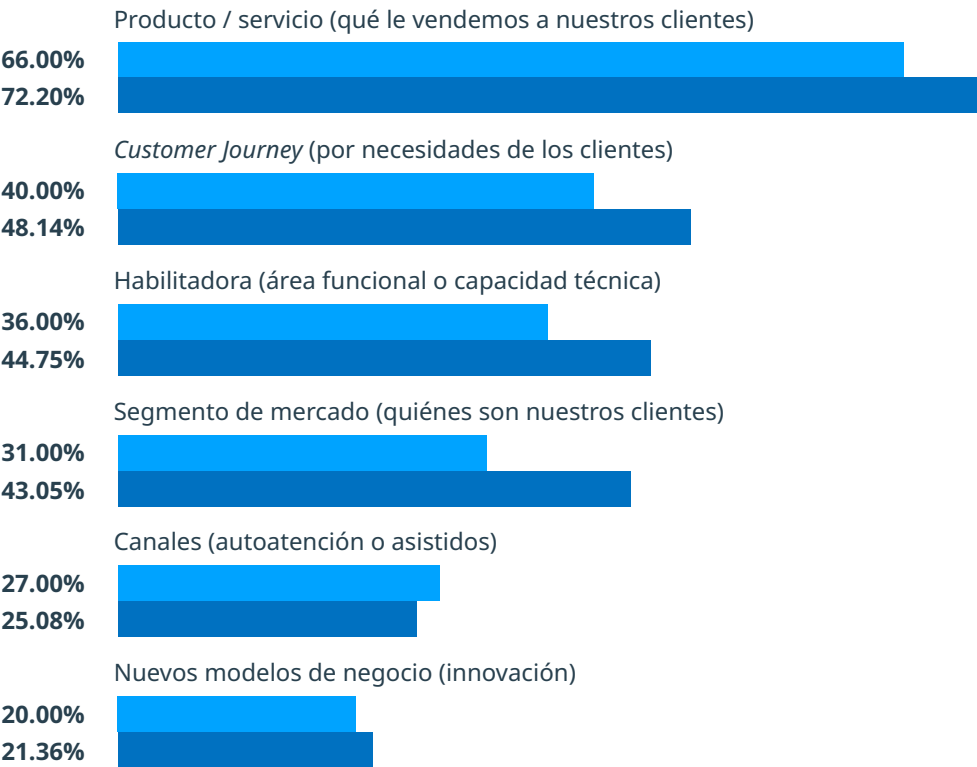
4.2.1 La estructura organizativa ágil predominante y las tendencias en los equipos

En el panorama ágil latinoamericano, el criterio de agrupación de equipos predominante sigue siendo el de **producto o servicio**, destacando la preferencia del 72% de las empresas por organizar equipos en función de sus ofertas principales. Este dato puede deberse a la preponderancia de compañías y sectores B2C en la muestra, así como a empresas completamente orientadas al producto, como Banca, Telecomunicaciones o Retail.

El segundo criterio de agrupación que valoran las organizaciones latinoamericanas es el **customer journey**, pasando del 40% en 2022 al 48% en 2023. Las empresas buscan impulsar un **modelo centrado en el cliente**, especialmente en sectores que quieren fortalecer su enfoque en la experiencia del cliente como puede ser Banca o Seguros.



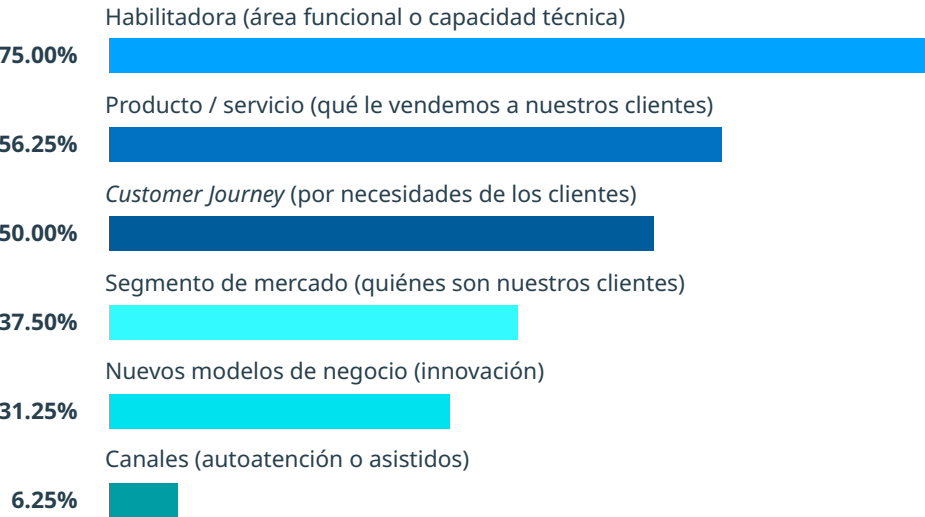
Principales criterios de agrupación: 2022 vs. 2023



- 2022
- 2023

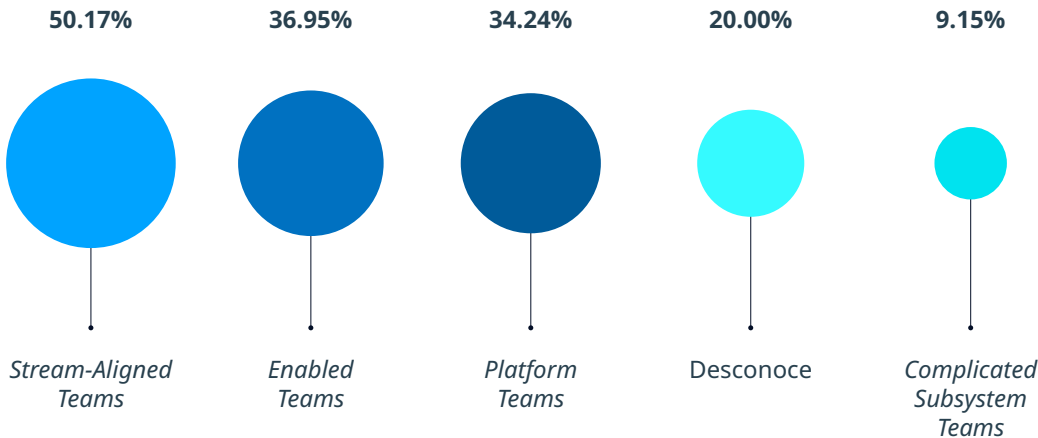
Desde una perspectiva sectorial, destaca que los sectores minería y salud muestran una preferencia por la organización de equipos **basada en habilitadores** (áreas funcionales o capacidades técnicas), el tercer criterio de agrupación destacado por el 45% de las empresas encuestadas.

Principales criterios de agrupación para sector minería / extracción y salud



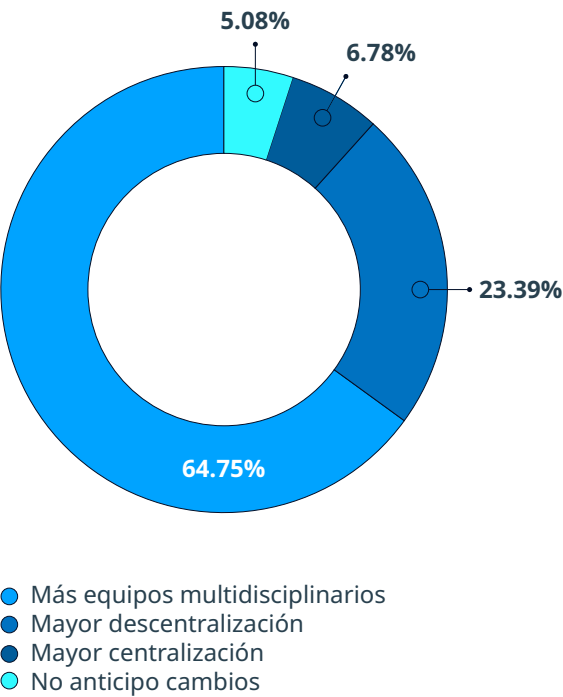
En cuanto a la **topología de equipos**, un 50% de organizaciones latinoamericanas apuesta por **stream-aligned teams**, es decir, equipos alineados con los flujos de trabajo que se encargan de todos los aspectos de un único producto de la organización.

Topologías de equipos para evolucionar la agilidad



Sin embargo, este cambio hacia una estructura más orientada a productos **no está exento de desafíos**. La Agilidad, originalmente diseñada para superar los silos funcionales, se enfrenta a obstáculos derivados de la horizontalidad adoptada por algunas organizaciones. Para dar respuesta a estos desafíos las empresas encuestadas apostarán en los próximos años por **equipos multidisciplinarios y más descentralizados**, dos tendencias apoyadas por el 65% y el 23% de organizaciones respectivamente.

Cambios en topología de equipos para siguientes 2 años



La emergencia de silos horizontales, ahora no solo entre áreas funcionales, sino entre productos, plantea retos, como la falta de alineación operativa o tecnológica, la gestión del ciclo de vida del dato y la posibilidad de reducción de la eficiencia y aumento de costes. Por ello, las empresas tienen el objetivo de abordar aspectos de manera estratégica y garantizar el éxito de la transformación ágil en la región.



“ Actualmente, mantenemos la agrupación por producto, pero estamos en proceso de realizar un cambio significativo. Estamos explorando una perspectiva diferente, considerando la posibilidad de agruparnos por segmento, es decir, orientándonos más hacia la organización basada en el *'journey'* del cliente para acercarnos aún más a la experiencia del cliente. La agrupación por producto ha presentado varios desafíos, especialmente en términos de coordinación de la arquitectura tecnológica. Reconocemos que al embarcarnos en esta nueva dirección también surgirán desafíos, pero buscamos establecer una conexión más integral con el cliente, que es el usuario final de todo nuestro trabajo.

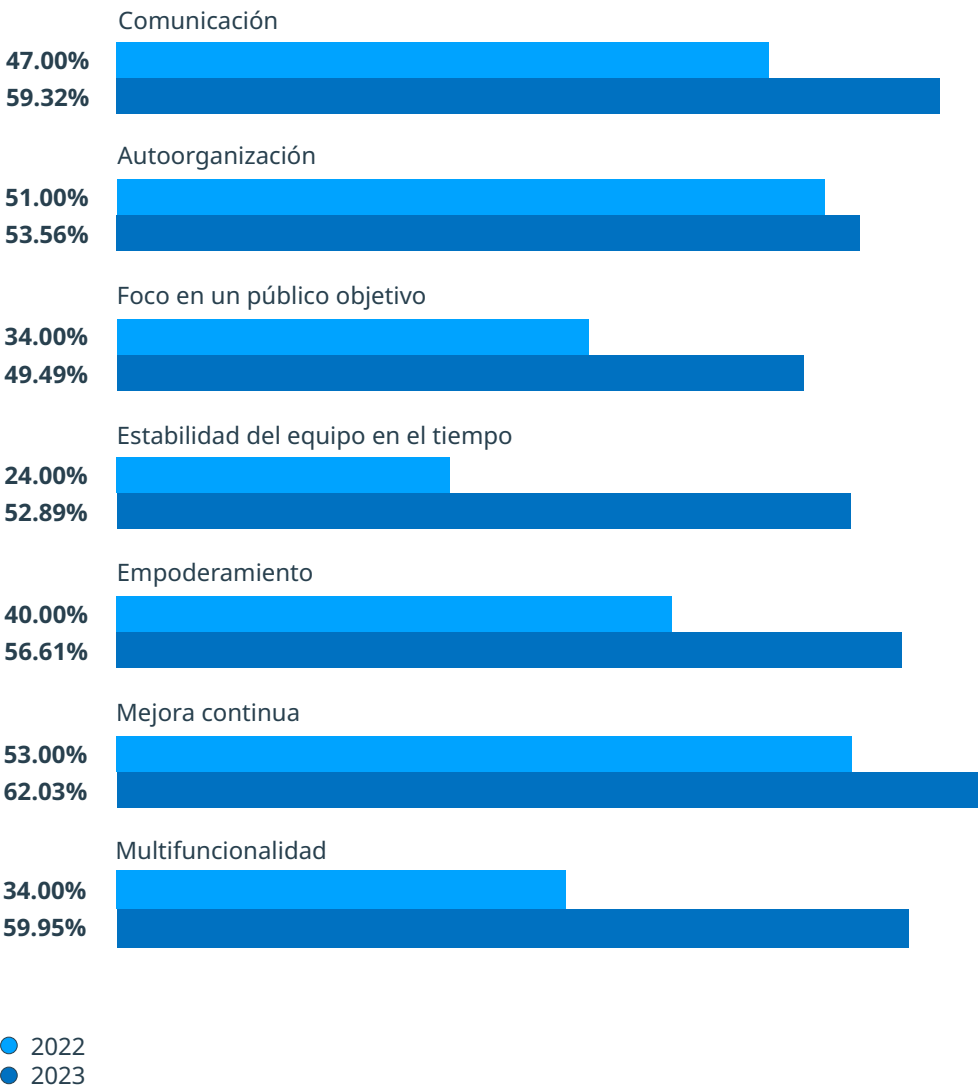
Head of Lean-Agile Center of Excellence, Banca, Perú.

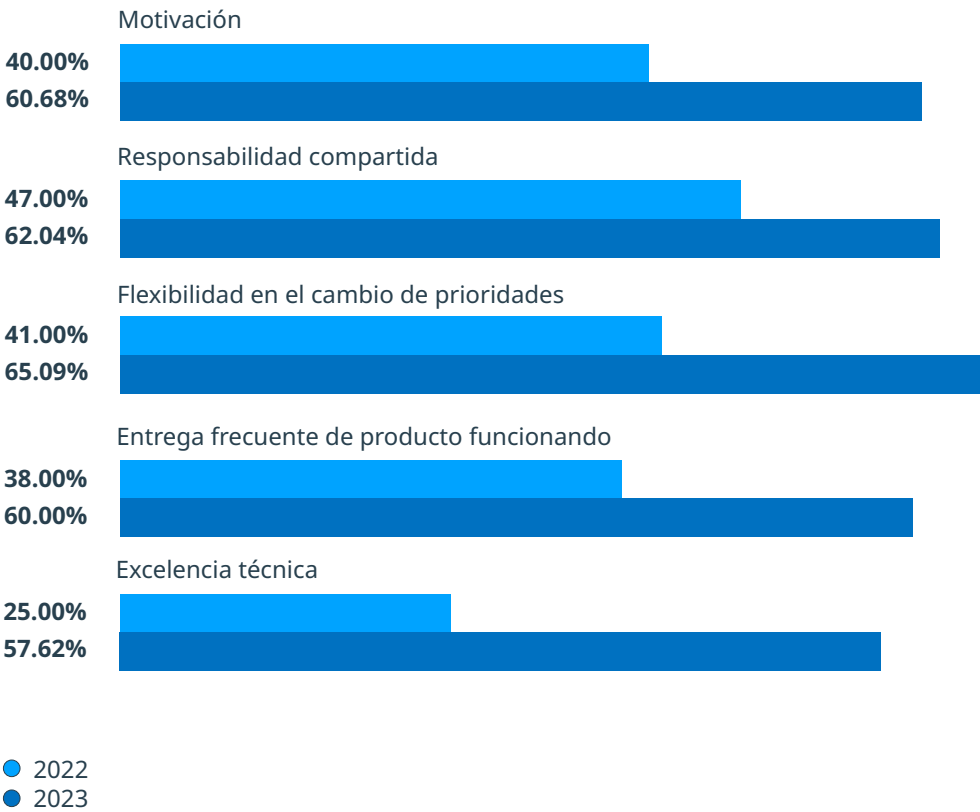
4.2.2 El líder ágil y la actual prioridad de la transformación

Negociación, decisiones estratégicas y gestión del riesgo, las habilidades un líder ágil más empático

En el ámbito empresarial latinoamericano, el **líder ágil** no es solo una figura destacada, sino que constituye la **pieza clave para el éxito organizacional**. Por ello, se convierte en foco de atención y de estudio continuo.

Aspectos de la cultura ágil: 2022 vs. 2023





En 2022, se llevó a cabo un sondeo exhaustivo con el propósito de identificar las habilidades fundamentales para este tipo de líder. Los resultados no solo arrojaron un listado de capacidades clave, sino que también sentaron las bases para la construcción del perfil ideal. Este año, se procede a evaluar **cuán cerca se encuentra el entorno empresarial de América Latina de materializar esta visión.**

Skills más valorados en líderes ágiles

01.

Muestra el mejor camino

Un buen líder sabe cuando 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.

02.

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*.

03.

Fomenta la experimentación como aprendizaje

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

04.

Es prudente y cuidadoso

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

05.

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.

06.

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.

07.

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.

08.

Cambiar es su constante

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

09.

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.

Este año, el líder ágil se distingue por habilidades clave que fundamentan su desempeño estratégico. En primer lugar, destaca su **capacidad para negociar**, respaldada por el 60% de las organizaciones latinoamericanas. La **toma de decisiones con valor** es otra característica destacada para el mismo porcentaje de empresas, al igual que la **prudencia y el cuidado en la gestión del riesgo**. Esta combinación destaca la capacidad del líder ágil para enfrentar desafíos, liderar con determinación y adaptarse con prudencia en un entorno empresarial dinámico.

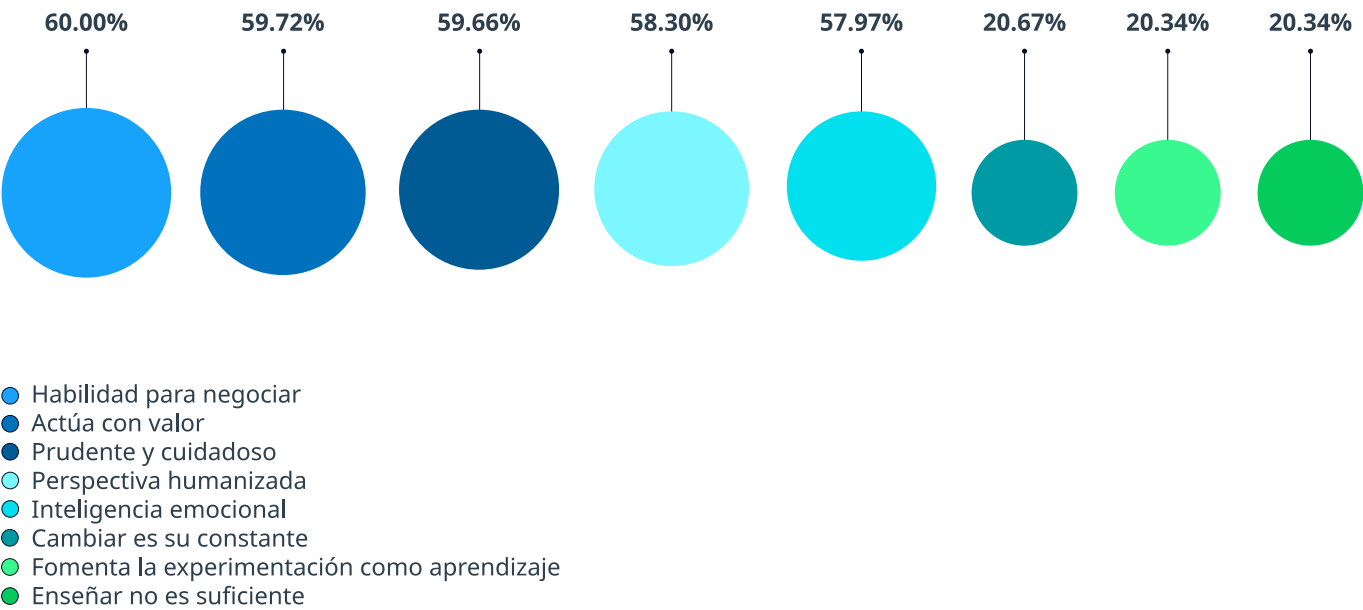
En esta nueva edición, las **relaciones humanas y la inteligencia emocional** toman mayor protagonismo y se posicionan dentro de las cinco habilidades más valoradas por el 60% de las organizaciones.

Este cambio puede deberse a los cambios constantes en la dinámica laboral, donde la **capacidad del líder para comprender y gestionar las emociones**, así como mantener relaciones más sólidas, se vuelve esencial.

Sin embargo, las habilidades relacionadas con la **adaptabilidad al cambio, la resiliencia y la capacidad para enseñar** se plantean como aspectos que los líderes ágil de la región necesitan mejorar. Los líderes necesitan seguir trabajando en capacidades que les permita liderar una transformación cultural integral y asegurarse de que los valores y principios ágiles se arraiguen en toda la organización.

De esta manera y tras realizar un análisis conjunto, se observa que **5 de cada 10 líderes latinoamericanos poseen las características ideales identificadas el año anterior**. Esto sugiere que, a pesar de los avances, los líderes de la transformación ágil tienen un camino por recorrer para interiorizar y adaptar plenamente la cultura ágil en sus organizaciones.

Habilidades en los líderes



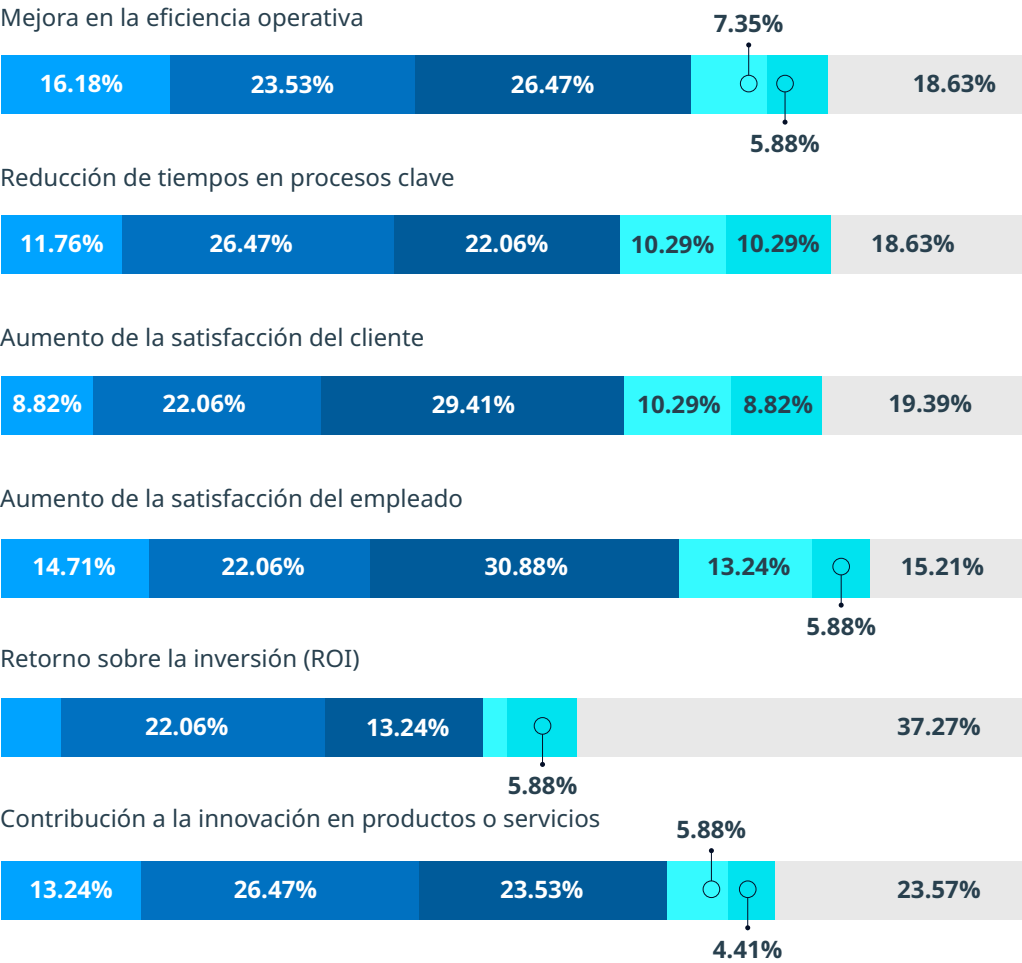
La proximidad al C-level potencia el impacto de la agilidad

La estrecha relación entre la Agilidad y el liderazgo *C-Level* se manifiesta claramente en el impacto empresarial. Cuanto más cercanas estén las acciones de la oficina de transformación a este nivel jerárquico, mayor será su influencia positiva.

En términos concretos del impacto generado por estas acciones, se destaca un aumento significativo en la **satisfacción del cliente**. Según el 10% de las empresas encuestadas, la Agilidad impulsada por la oficina de transformación ha tenido un impacto superior al 50% en la satisfacción del cliente. Asimismo, **la innovación** también se ve impulsada, con un 24% de empresas experimentando un impacto sustancial, al igual que la satisfacción del empleado, con un 31%.



Impacto en los siguientes ítems



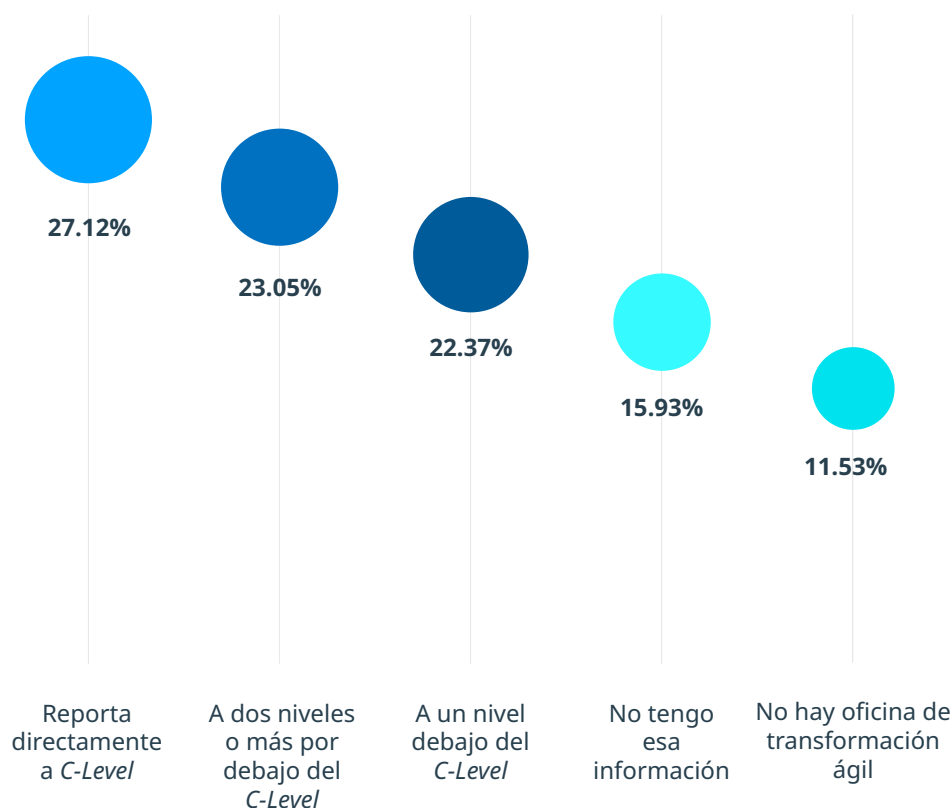
- 1 - 10%
- 11 - 25%
- 26 - 50%
- Más del 50%
- No ha tenido impacto
- No se tiene información

A pesar de estos resultados alentadores, es crucial señalar que **el 25% de las empresas no mide el impacto de la Agilidad**, lo cual podría atribuirse tanto a la complejidad de la medición como a la falta de reconocimiento de la importancia de este indicador, especialmente en las etapas iniciales de implementación de una oficina de transformación.

Es crucial que los **comités directivos y accionistas comprendan plenamente que la Agilidad es una herramienta fundamental** en el contexto empresarial moderno. Actuar como principales sponsors de este cambio cultural es esencial para garantizar su adopción y éxito.

En cuanto a la **estructura organizativa de las empresas**, se observa que el 46% de las oficinas de transformación informan a uno o dos niveles por debajo del *C-Level*. No obstante, los datos demuestran que el impacto de la oficina de transformación es significativamente mayor cuando reporta directamente al CEO. En estos casos, el impacto en el ROI es considerablemente más elevado en comparación con las empresas donde la oficina de transformación está a dos niveles por debajo del *C-Level*. Esto sugiere que **la proximidad al CEO es un factor crucial para el éxito de la oficina de transformación**, ya que influye directamente en las prioridades comerciales y, por ende, aumenta la probabilidad de lograr sus objetivos.

Dónde se encuentra la oficina de transformación ágil



Si bien comparto la toma de decisiones con los tres directores de la compañía, aún estamos en el proceso de consolidar la Agilidad como una parte integral de nuestra estructura organizativa. Opté por LPM debido a su mayor valor percibido para una empresa como la nuestra, además de ser una alternativa a PMO. Nuestro modelo actual de gobierno está fundamentado en LPM, representando nuestra madurez en Agilidad, y opera bajo la gestión de la PMO que lidero.

IT Senior Manager, Manufactura, Argentina.

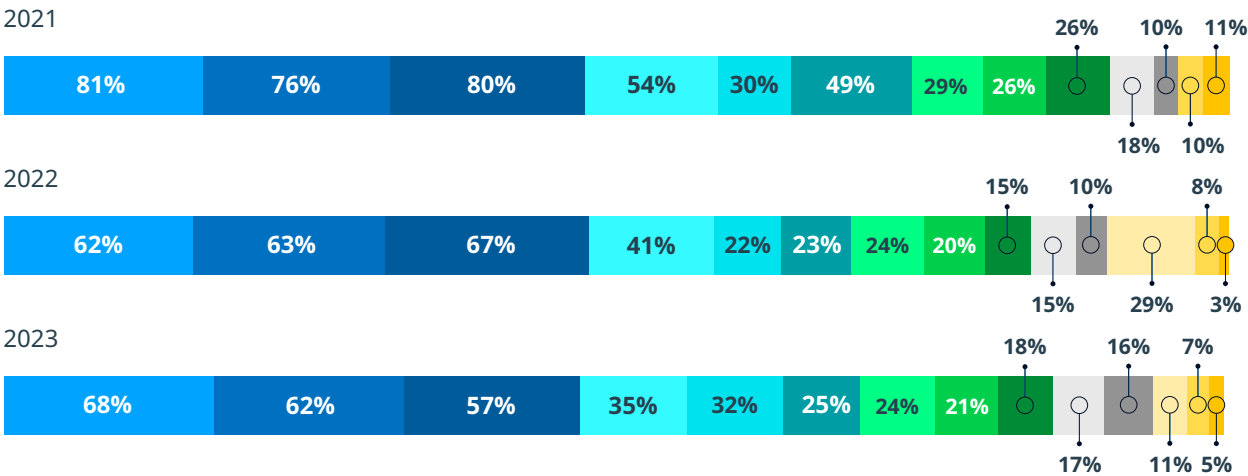
4.2.3 Identificando y proyectando el futuro de los roles ágiles

Roles clave y evolución de competencias: Agile Coach, Product Owner, Scrum Master y la inclinación hacia coaching, mentoring y consultoría

En el análisis de los roles predominantes en el ámbito ágil, destaca la posición del **Agile Coach, como figura clave para el 68% de las organizaciones latinoamericanas. Le sigue de cerca el Product Owner, son un 62%, y el Scrum Master (57%).** Aunque estos roles no evidencian un incremento significativo con respecto al año anterior, su constante relevancia sugiere una arraigada posición en las estructuras organizativas, posiblemente señalando una etapa de refinamiento de habilidades clave, como el *coaching* y el *mentoring*.

Cabe destacar el aumento en la importancia del rol de **Product Manager**, que ha experimentado un incremento del 22% en 2022 al **31,5% en 2023**. Este cambio refleja una adaptación a la tendencia de concentrar actividades en torno a productos, posiblemente en respuesta a dinámicas cambiantes del mercado. En paralelo, el papel del **COE Lead** también ha experimentado un **crecimiento del 2% respecto al año anterior**. Estos cambios indican un interés marcado en la implementación de estrategias ágiles a nivel organizacional, evidenciando una evolución positiva en la gestión empresarial hacia enfoques más flexibles y orientados a entregar valor.

Roles que están incrementando su presencia: 2021 vs. 2022 vs. 2023

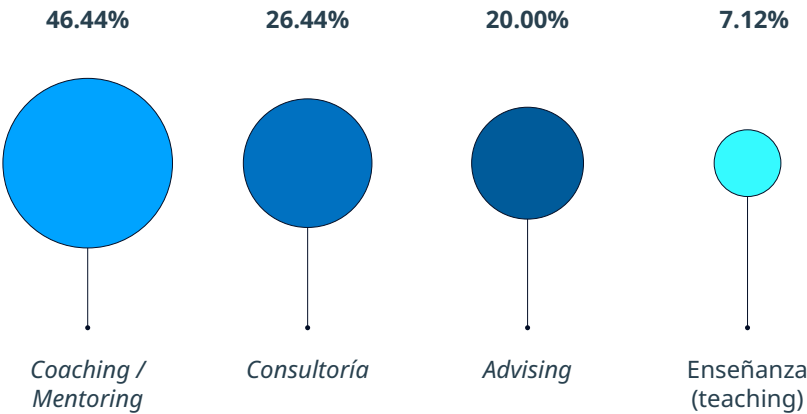


- Agile Coach
- Product Owner
- Scrum Master
- Development Team
- Product Management
- CoE Lead
- Chapter Lead
- Tribe Lead
- Enterprise Archited
- Tribe Technical Lead
- Release Train Engineer
- System Archited
- System Team
- Epic Owner

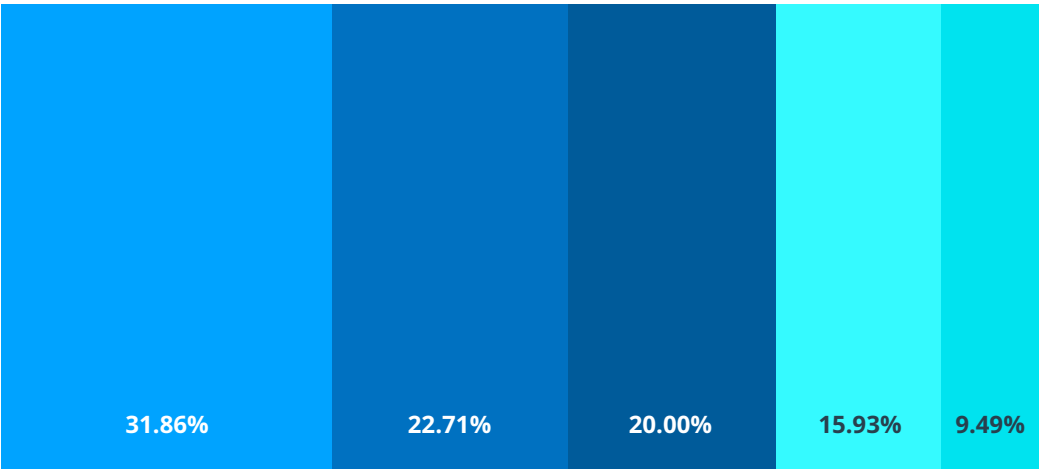
Por otro lado, se observa un claro énfasis en el desarrollo continuo de competencias específicas. El **coaching y mentoring** destacan como las principales competencias a evolucionar, según el 46% de las empresas encuestadas. Estas competencias abarcan desde la formación y el coaching individual hasta el coaching organizacional, subrayando la importancia de habilidades multifacéticas para guiar el desarrollo de equipos y organizaciones. A estas competencias, le sigue la **consultoría**, valorada por el 26% de organizaciones, y que apalanca la evolución de la Agilidad empresarial e implica habilidades analíticas, resolución de problemas y facilita la toma de decisiones, algo esencial para abordar los desafíos ágiles.

En cuanto a las **preferencias de líderes y agilistas**, surge una disparidad en las habilidades más valoradas. Mientras que el **27% de los líderes** resalta la importancia de que los agilistas brinden recomendaciones basadas en la experiencia, un **32% de los agilistas** priorizan la capacidad de generar relaciones de confianza. Este contraste revela la diversidad de expectativas y énfasis en la interacción y experiencia en el contexto ágil.

Competencias a evolucionar en los agilistas



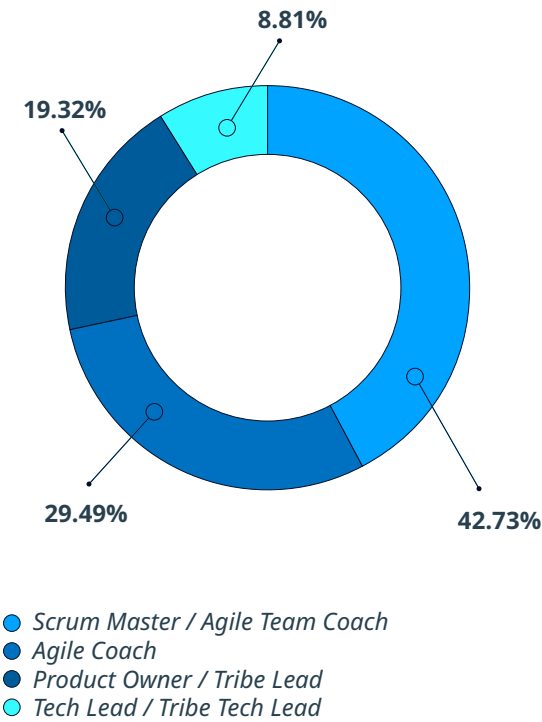
Habilidades más valoradas en un agilista



- Generar relaciones de confianza
- Mantener un enfoque basado en métricas
- Brindar recomendaciones basadas en experiencia
- Presentación de resultados de acompañamiento
- Poder llevar un discurso ejecutivo

En relación con las funciones futuras, el 34% de los líderes anticipa que los **Product Owners y Tribe Leads** desempeñarán nuevas responsabilidades. Por otro lado, el 42% de los agilistas considera que los *Scrum Masters* y *Agile Team Coaches* serán los encargados de asumir roles más prominentes en el futuro. Estas perspectivas reflejan la dinámica cambiante de las funciones dentro de equipos ágiles, **evidenciando una adaptación continua** a las demandas del entorno empresarial.

Roles que cumplirán nuevas funciones en el futuro, según los agilistas



Desafíos en la evolución de roles ágiles: resistencia al cambio, logro de resultados y formación continua

Como se ha mencionado anteriormente, *Agile Coaches* y *Scrum Masters* son figuras clave para la adopción de la Agilidad empresarial. Sin embargo, **su evolución también se encuentra marcada por diversos desafíos**. Desde la resistencia al cambio hasta la adaptación constante de habilidades y conocimientos, estos aspectos impactan en su labor hacia un entorno empresarial más ágil.



La tarea es abordar cotidianamente los desafíos específicos de cada rol de manera individual. En este proceso, la asistencia de los *Agile Coaches* y *Scrum Masters* es crucial. Por ejemplo, comprender las métricas de un equipo se vuelve complicado si no tenemos una comprensión clara del día a día del equipo.

Head de Agilidad, Banca, Chile.

1. Resistencia al cambio

Abordar la resistencia al cambio se convierte en un reto persistente en cualquier proceso de transformación organizacional, y la adopción de prácticas ágiles no escapa a esta realidad. Estos perfiles tienen la tarea de tratar de desmontar estructuras rígidas y fomentar la adopción de nuevas prácticas. Lograr que los equipos y líderes adopten nuevas formas de trabajo y abracen la Agilidad implica superar la inercia cultural y crear una mentalidad abierta al cambio.

“

Enfrentamos resistencia al cambio debido a la introducción de un nuevo modelo de trabajo. Posteriormente, una vez incorporados al equipo, buscamos lograr la adopción de prácticas ágiles en todo el *Scrum Team*.

Agilista, Minería y extracción, Argentina.

2. Resultados a medio y largo plazo

La Agilidad impacta en los resultados comerciales, pero este impacto puede no ser inmediato. La demostración de resultados financieros sostenibles a través de prácticas ágiles requiere tiempo, y los profesionales deben gestionar las expectativas mientras avanzan en la implementación.

“

Buscamos visualizar el valor que aporta nuestro trabajo a las compañías y a los equipos, creando conciencia sobre los riesgos de prescindir de estos roles y construyendo credibilidad.

Agilista, IT/Software development, Colombia.



3. Evolución de habilidades y conocimientos

La naturaleza dinámica del entorno empresarial y la rápida evolución de la tecnología exigen que los *Agile Coaches* y *Scrum Masters* estén constantemente actualizados. La evolución continua de habilidades refleja la necesidad de adaptarse a nuevos paradigmas tecnológicos y superar barreras culturales arraigadas en las organizaciones.

“

Es necesario que tengamos una visión de negocio, capacidad de consultoría, participación en la entrega de valor, y que reevaluemos nuestra imagen en caso de que haya sido demeritada por la experiencia previa de otro agilista.

Agilista, Salud, México.





4.3 Habilitadores ágiles

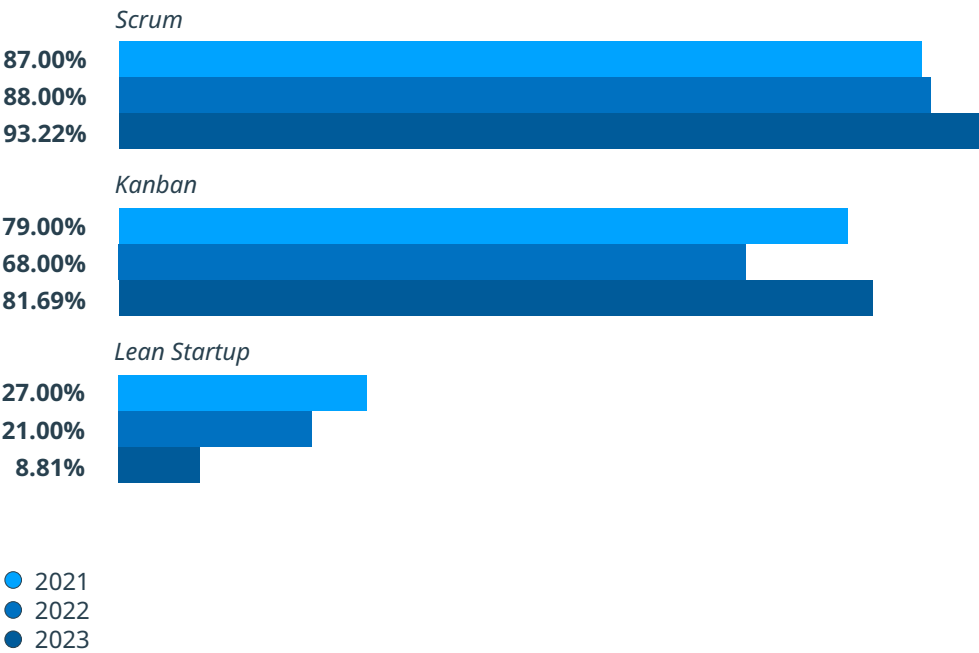
Definiendo la base de las prácticas ágiles:

Scrum y Kanban, los marcos de trabajo consolidados en las empresas latinoamericanas

En cuanto a los marcos de trabajo, **Scrum sigue siendo el más utilizado, según el 93%** de las organizaciones encuestadas, seguido de cerca por **Kanban con un 82%**.

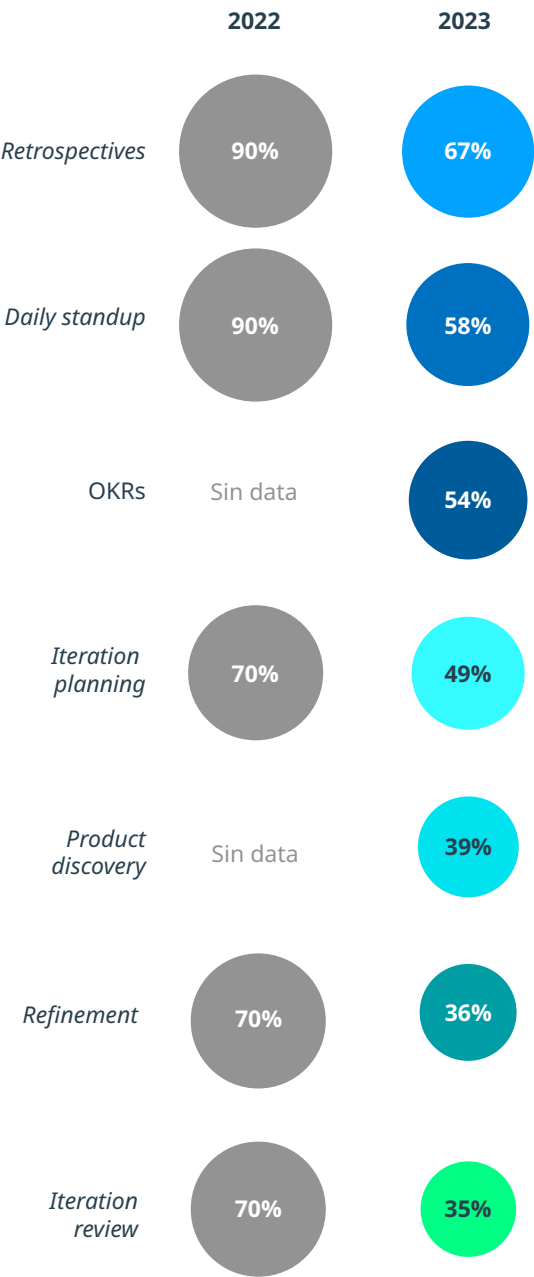
A diferencia del año anterior, Lean se posiciona como el tercer marco de trabajo favorito por el 39% de las empresas latinoamericanas, este marco está centrado en el desarrollo de productos y la reducción del desperdicio. En contraste, *Lean Startup*, el método enfocado en probar productos en el mercado, experimenta un descenso con solo un 9% de organizaciones que lo valoran entre los más utilizados, evidenciando una tendencia a la baja con respecto al año anterior.

Marcos ágiles más utilizados: 2021 vs. 2022 vs. 2023



Dentro de las **prácticas ágiles más relevantes**, este año, las **retrospectivas** son las más valoradas por el 67% de las empresas encuestadas, por delante de las **daily standups** con el 58%. Estas prácticas se han consolidado como fundamentales debido a su capacidad para impulsar la colaboración, la eficiencia y la adaptabilidad, **elementos clave en el entorno ágil**. A estas prácticas le siguen los **objetivos y resultados clave** (OKR, por sus siglas en inglés de *Objectives and Key Results*) señalados por el 54% de las organizaciones latinoamericanas.

Prácticas ágiles más relevantes: 2022 vs. 2023

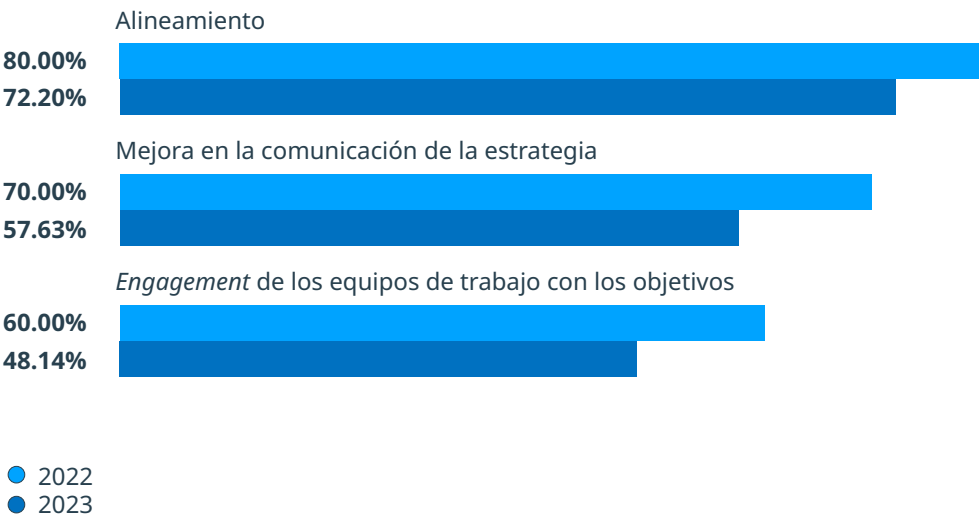


Además, entre los beneficios de los OKR un 72% de empresas posiciona el alineamiento de equipos como la primera ventaja, seguido de mejora en la comunicación de la estrategia (58%) y aumento en la transparencia de los resultados (52%).

Por otro lado, se observa un creciente interés en las **revisiones trimestrales de negocio** (QBR, por sus siglas en inglés de *Quarterly Business Review*).

En este caso, los líderes mencionan usar QBR para identificar las necesidades estratégicas basadas en datos, validar objetivos con directivos y realizar una planificación operativa. Este aumento en la adopción de OKR y la incorporación de QBR reflejan la búsqueda constante de metodologías y prácticas que fomenten la alineación estratégica, mejora de la comunicación y brindar mayor transparencia en los resultados en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Beneficios de adopción de OKR: 2022 vs. 2023



Falta de alineación y seguimiento, los obstáculos de la gestión de OKR

Es evidente que los OKR son una práctica consolidada en las organizaciones de la región. Sin embargo, también se identifican algunos obstáculos para gestionar OKR, coincidiendo tanto en la capa de liderazgo como entre los agilistas.

1. Falta de alineación entre equipos y áreas

Lograr una alineación efectiva de los OKR con la estrategia global de la organización y los objetivos específicos de cada equipo depende de una comunicación fluida y de la participación de todos los niveles de la empresa.

2. Mal entendimiento del concepto OKR

Para garantizar el entendimiento pleno de cómo funcionan los OKR y cómo se evalúan, es esencial proporcionar formación continua y apoyo constante a todos los miembros de la organización.

3. Seguimiento y medición

Mantener un seguimiento regular y evaluar constantemente los OKR resulta fundamental para asegurar el logro de los objetivos propuestos. Esto implica la implementación de herramientas y procesos adecuados.

4. Cambio cultural

La adopción de OKRs puede conllevar un cambio cultural importante para aquellas organizaciones habituadas a otros sistemas de gestión. En este sentido, se requiere paciencia y comprensión por parte de los líderes durante la implementación de los OKR.

“

Garantizar la correcta definición de los OKRs, evitando la confusión con KPIs disfrazados como OKRs, y asegurándose de su alineación con los objetivos organizacionales para permitir un seguimiento efectivo.

Agilista, Consultoría, Chile.

SAFe, el marco de trabajo líder para escalar la agilidad en las organizaciones

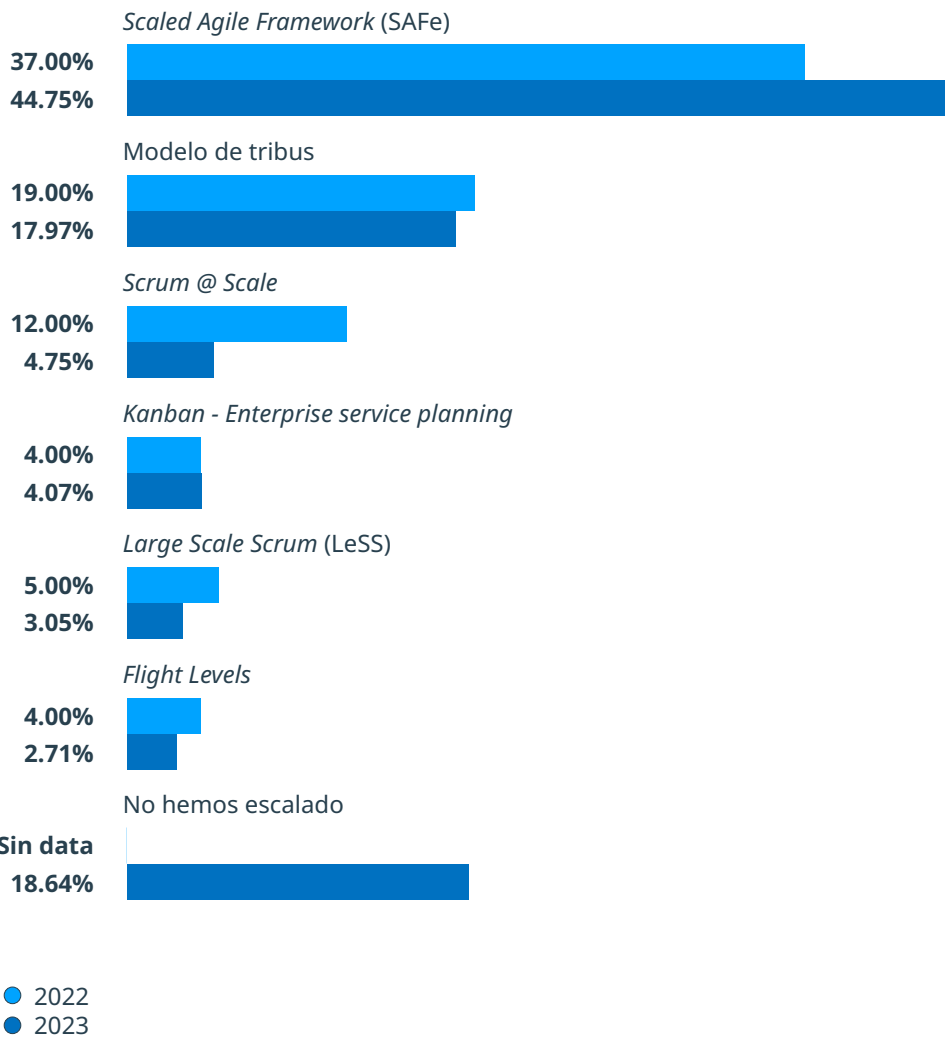
En el ámbito del escalado, el *Scaled Agile Framework (SAFe)* continúa siendo el marco de trabajo líder para implementar la Agilidad en las organizaciones de la región, según comparten el 45% de las empresas. SAFe destaca por su capacidad para proporcionar una comprensión más clara de las funciones, identificar dependencias y agregar una estructura coherente.

No obstante, resulta interesante observar que un **19% de las empresas señalan que aún no han adoptado prácticas ágiles a escala**. Entre las razones mencionadas, destaca el comentario de algunas empresas que expresan que SAFe “tiene muchas reglas que nadie quiere seguir”.

Este indicio podría sugerir que algunas organizaciones perciben la rigidez de SAFe como un obstáculo para su adopción, lo que resalta la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en los marcos de trabajo ágiles.

Con un porcentaje muy similar, un 18% de las organizaciones opta por el modelo de tribus para escalar la Agilidad en su estructura organizativa. Este enfoque puede implicar la formación de grupos o equipos autónomos que trabajan de manera colaborativa para lograr los objetivos de la organización, destacando así la **diversidad y autonomía como elementos clave** en su estrategia de escalado ágil.

Marco de trabajo para escalar en agilidad: 2022 vs. 2023



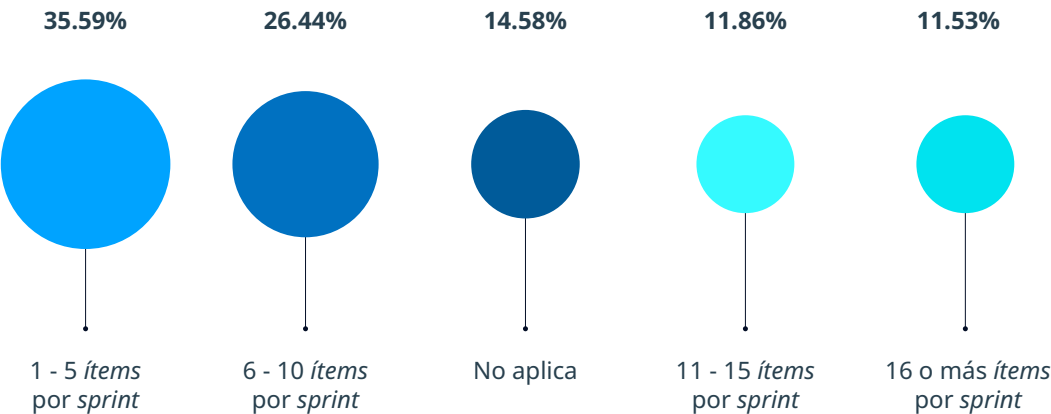
4.3.2 Indicadores actuales

Métricas de agilidad: los indicadores que revelan la diversidad en la agilidad organizativa

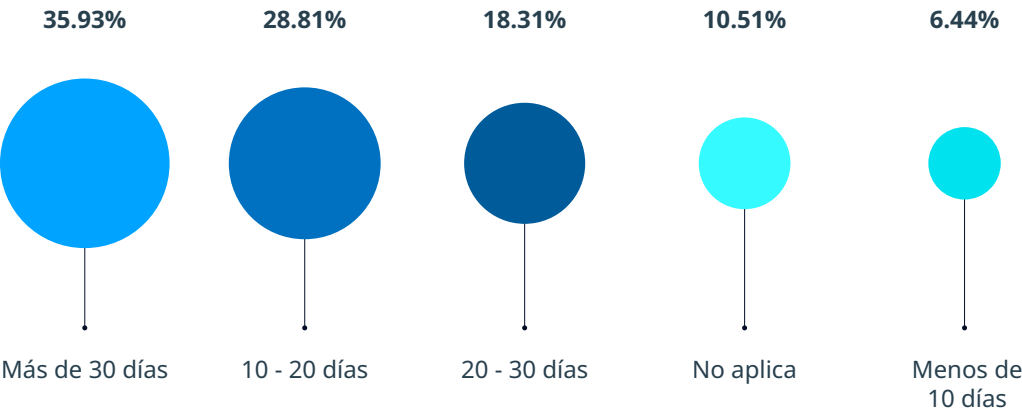
Los indicadores analizados no solo ofrecen una **radiografía de la agilidad actual de la región**, sino que también apuntan a la diversidad de enfoques y estrategias que las organizaciones emplean **para impulsar la eficiencia en sus procesos ágiles**.
En primer lugar, el 35,5% de las organizaciones latinoamericanas manejan un **throughput medio**, (cantidad de ítems de trabajo en PBI entregados en un período) de **1 a 5 ítems por sprint**.

Al mismo tiempo, un 26% logra un rendimiento superior, alcanzando valores de 6 a 10 *ítems por sprint*. Esta variabilidad destaca la diversidad en la capacidad de entrega entre las organizaciones encuestadas.
Cuando se examina el tiempo transcurrido desde la ideación hasta la entrega al cliente (*lead time*), el 36% de las organizaciones requiere más de 30 días para completar este ciclo, mientras que un 29% ha logrado reducir significativamente este período, situándolo en el rango de 10 a 20 días.

Throughput medio en PBIs



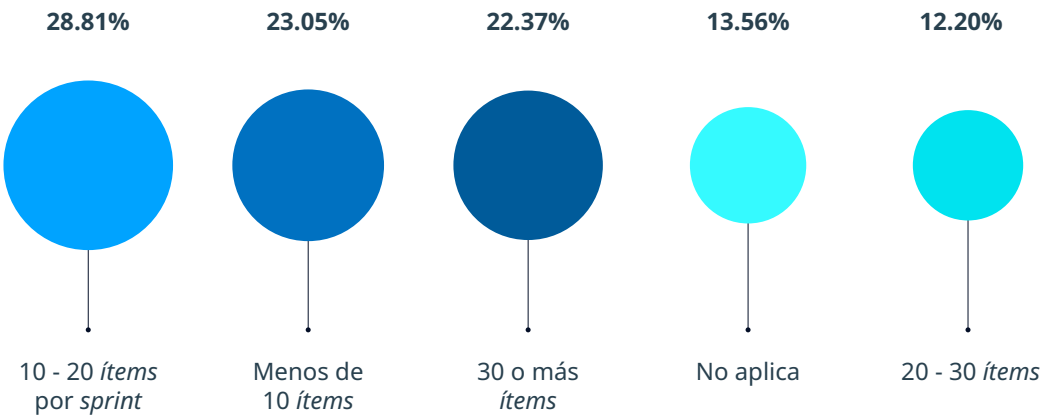
Lead Time



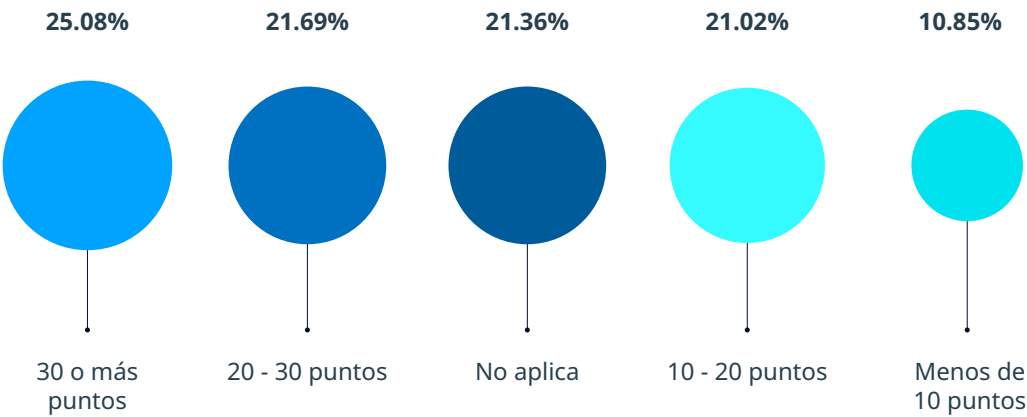
En cuanto al **trabajo en progreso (work in progress)**, se observa que el 29% de las empresas latinoamericanas **gestionan simultáneamente entre 10 y 20 ítems**. Contrastando esta cifra, el 23% mantiene un nivel más bajo, trabajando con menos de 10 ítems a la vez. Esta diferencia refleja diversas estrategias para equilibrar la carga de trabajo.

El **análisis de la velocidad**, medida en puntos de historia completados por *sprint*, revela un escenario donde el 25% de las organizaciones alcanza 30 puntos o más. Paralelamente, un 22% logra mantenerse en un rango sólido de 20 a 30 puntos, subrayando la diversidad en la capacidad de ejecución y velocidad de adaptación en el entorno ágil.

Work in progress



Velocidad



A continuación, se muestran los **cuatros sectores con mayor presencia** en el presente estudio según sus valores e indicadores clave, ofreciendo una visión de cómo la agilidad impulsa la eficiencia y la entrega en cada uno de estos sectores.

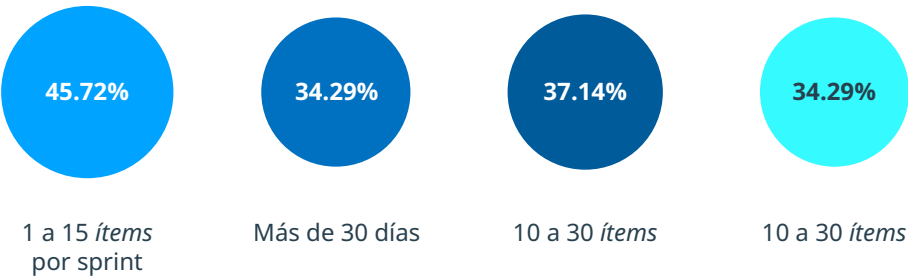
Sectores con mayor presencia



Banca



Utilities



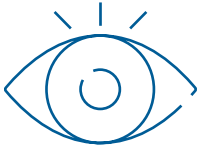
Servicios Profesionales



Telecomunicaciones



- Troughput medio en PBI
- Lead Time
- Work in progress
- Velocidad



Los datos presentados en esta sección no han sido normalizados. Esto implica que las cifras y tendencias que se observan deben ser interpretadas con cautela.

Esta tabla proporciona una perspectiva instantánea de la situación regional. La muestra contiene organizaciones de diferentes tamaños, diversos sectores, diseños organizacionales variados, entre otros. Factores distintivos como la duración del sprint o time-box, el tipo de valor entregado, ya sea producto o servicios, el tamaño de los ítems trabajados, y la medida de esfuerzo utilizada para estimar puntos pueden influir en los resultados.

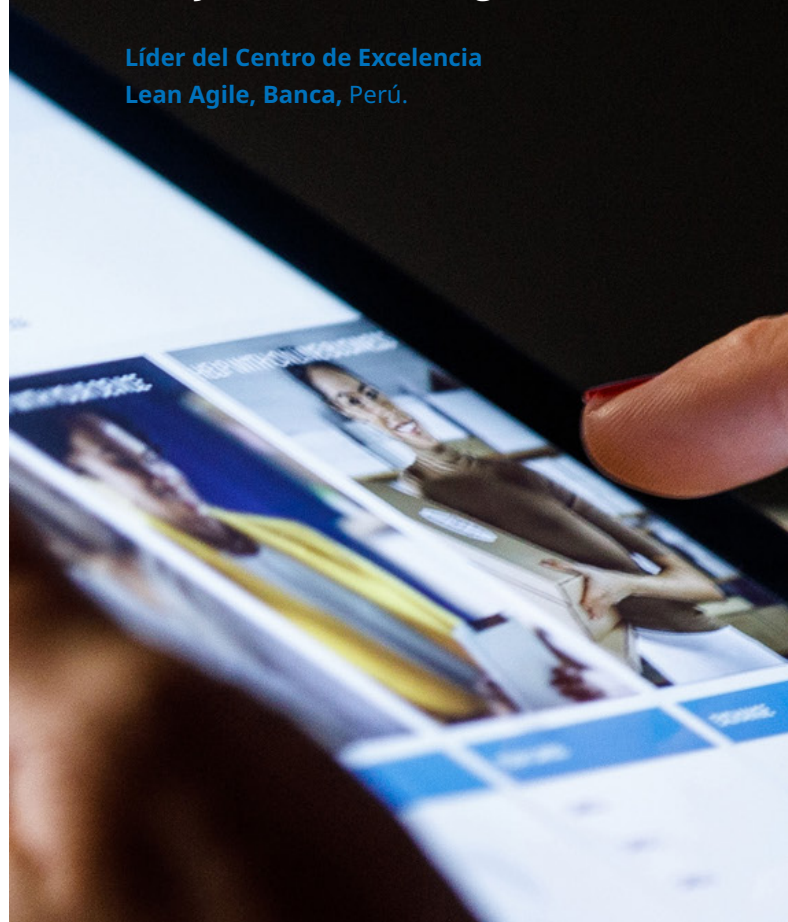
La agilidad es una disciplina compleja, y su impacto y eficacia pueden estar influenciados por una multitud de factores.

Las métricas de agilidad constituyen solo una parte del panorama general. Además de estos indicadores, las organizaciones deben considerar **factores cruciales como la satisfacción del cliente, la calidad del producto y la rentabilidad**. No obstante, las métricas ágiles desempeñan un papel significativo al ofrecer una indicación clara del progreso de las organizaciones en su camino hacia la agilidad.

“

Ahora tenemos metas granulares y queremos medir porcentajes de eficiencia que tiene la producción, cuántos días de ‘waste’ tienen los equipos y por qué los tienen, costes de entregas completas incluyendo todos los roles transversales que participan. Queremos empezar a medir el porcentaje de liquidez de los recursos para saber que los recursos están donde mayor valor nos genere.

Líder del Centro de Excelencia
Lean Agile, Banca, Perú.



4.3.3 Obstáculos y retos: Lecciones de una transformación ágil

Cultura organizacional, liderazgo y resistencia al cambio persisten como principales retos en la adopción de marcos ágiles

En el viaje hacia la Agilidad, las organizaciones se enfrentan a una serie de obstáculos y desafíos que marcan la diferencia entre el éxito y la dificultad en la adopción de marcos ágiles. Según los agilistas, **el principal obstáculo identificado sigue siendo la cultura organizacional, señalado por un 72% como el principal desafío.**

Está claro que abrazar los marcos ágiles demanda una profunda transformación en la mentalidad y el enfoque de la cultura, una tarea particularmente desafiante en las organizaciones de la región más arraigadas a prácticas tradicionales. En este sentido, este factor está intrínsecamente ligado al segundo desafío: **el estilo de liderazgo, destacado por un 60% de los agilistas.** El liderazgo desempeña un papel crítico en el éxito de la transformación ágil y subraya la necesidad de una figura clave que respalde los principios ágiles y los escale a todos los ámbitos de la organización.

Los líderes no solo deben estar dispuestos a apoyar y fomentar el cambio, ya que la **resistencia al cambio se sitúa como un desafío importante por un 59%** de las organizaciones encuestadas, sino que también deben estar equipados con las habilidades esenciales para hacerlo. Estas habilidades, junto con la resiliencia y la enseñanza, son vitales para impulsar la transformación que, como se ha comprobado, son las menos presentes en los líderes latinoamericanos.

Además, para la **capa de liderazgo**, la **cultura organizacional** también lidera la lista de retos a resolver con un 64%, seguida de cerca por los **silos entre las áreas**, con un 63%. En este caso, el dato que destaca, a diferencia de la edición anterior, es que la gestión del talento ha dejado de ser un obstáculo prominente.

Todos estos datos revelan que, si bien se ha avanzado en ciertos aspectos, aún persisten desafíos que deben abordarse para **garantizar el éxito y la sostenibilidad de la transformación ágil** en el tiempo. En este contexto, el reconocimiento y la atención a estos obstáculos se presentan como elementos cruciales para avanzar con éxito en el camino ágil, asegurando una **evolución efectiva de la cultura y las prácticas organizacionales.**

Desafíos para la adopción de marcos de trabajo ágiles: 2022 vs. 2023

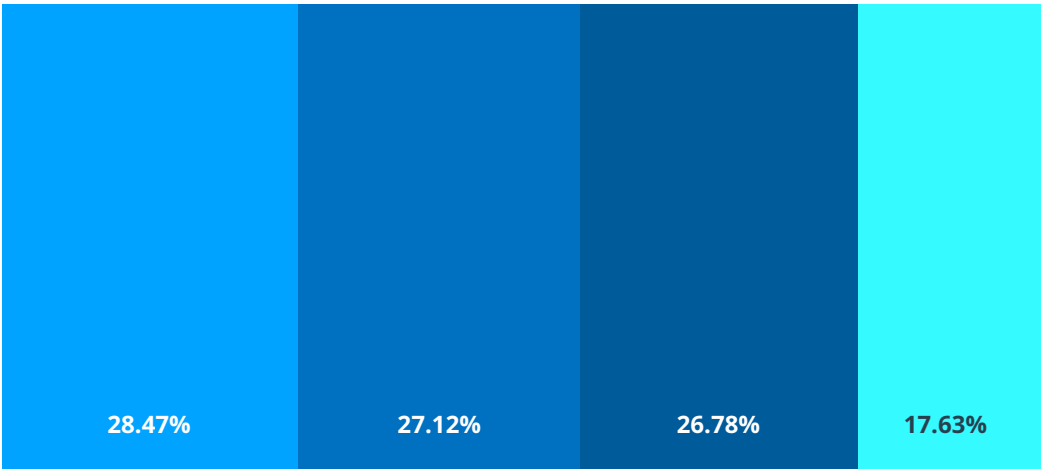


En cuanto a las **prácticas más efectivas en la gestión de dependencias entre equipos**, las matrices de dependencia lideran las preferencias, siendo la elección del 28% de las organizaciones como la práctica más utilizada.

Cuando se profundiza en la aplicación de estas prácticas en función de los marcos ágiles predominantes, existen una serie de cambios en las tendencias. En el contexto de **SAFe, el Program Increment Planning toma la delantera**, siendo la preferencia del 35% de las empresas encuestadas. Por otro lado, las organizaciones que adoptan un **modelo de tribus se inclinan hacia las matrices de dependencia**, con un 47% de organizaciones que las eligen como la práctica principal. Aquellas que se adhieren a **Scrum@Scale muestran una preferencia significativa por el Daily Scrum de Scrum**, con un 36%.

La elección de estas prácticas no solo **refleja la realidad operativa de las organizaciones latinoamericanas**, sino también cómo se alinean con los principios y valores específicos de los marcos ágiles adoptados. De esta forma, se muestra la **diversidad de enfoques en la gestión de dependencias dentro del panorama ágil de la región**, destacando la adaptabilidad de las prácticas a diferentes marcos y metodologías.

Prácticas efectivas en gestión de dependencias



- Matrices de dependencia
- Program increment Planning
- Daily Scrum de Scrum
- No aplica

En este contexto, los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones latinoamericanas al gestionar **portfolios y dependencias** son:

- **Falta de Alineación**

Las organizaciones de la región encuentran dificultades en alinear sus objetivos estratégicos con las iniciativas de portfolio. Esta falta de alineación puede deberse a la escasa comunicación y colaboración entre diferentes áreas, así como a una comprensión desigual de los objetivos.

- **Resistencia al Cambio**

La reticencia a abandonar procesos y prácticas tradicionales en favor de la agilidad es un desafío común. Esta resistencia puede surgir por la desconfianza en la agilidad o por preocupaciones sobre los riesgos asociados con el cambio.

- **Complejidad**

La gestión de portfolios y dependencias se puede volver algo confusa en las organizaciones más grandes. La cantidad significativa de iniciativas y las dependencias entre ellas puede ser una de las razones de este desafío.

- **Cambios constantes de prioridades**

Las dificultades a la hora de priorizar iniciativas pueden resultar en cambios constantes de prioridades. Esta situación puede generar confusión y frustración en los equipos, así como retrasos en la entrega de valor.

- **Deficiente gestión de dependencias**

Identificar y gestionar las dependencias entre iniciativas puede resultar un desafío. La falta de una gestión eficiente puede dar lugar a problemas de calidad en la ejecución.

- **Falta de visibilidad de iniciativas**

La falta de una visión clara del portfolio de iniciativas dificulta la toma de decisiones informadas sobre la priorización y asignación de recursos.



Desafíos futuros: demostrar el ROI de la agilidad aparece como un nuevo reto en la transformación *agile*

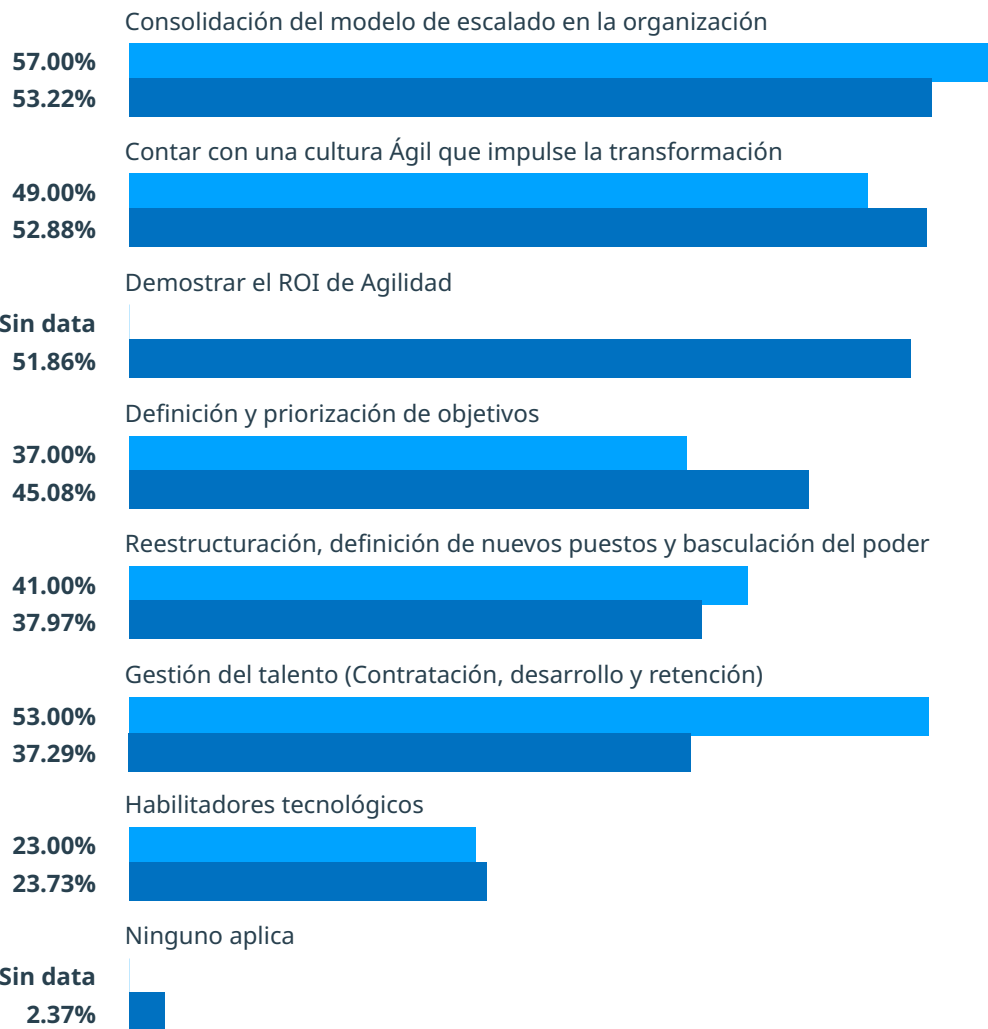
En la mirada **hacia el futuro de la agilidad empresarial**, aparecen desafíos que marcarán el rumbo de las organizaciones latinoamericanas. La **consolidación del modelo de escalado en la estructura organizativa** se erige como una meta persistente, sosteniendo su relevancia por dos años consecutivos, según el 53% de líderes en encuestados. Este reto destaca la importancia de establecer un escalado eficaz que permita expandir la agilidad a todos los rincones de la empresa. Además, este año, un nuevo desafío cobra relevancia para el mismo porcentaje de líderes: **la demostración del retorno de inversión (ROI) de la agilidad**.

Algo que refleja la creciente demanda de evidencia concreta sobre los beneficios económicos derivados de la implementación de la agilidad en las operaciones empresariales.

Paralelamente, para el 53% de agilistas la necesidad de **contar con una cultura agile que impulse la transformación** se posiciona como un factor esencial en el panorama actual, un aspecto que gana terreno en comparación con el año anterior, subrayando la importancia de cultivar un entorno propicio para la adopción de prácticas ágiles.

Las organizaciones de la región tienen la tarea de resolver estos desafíos para un progreso continuo e implementación correcta de las prácticas ágiles en sus estructuras organizativas y culturales.

Principales desafíos que enfrenta la organización a futuro: 2022 vs. 2023



“

En organizaciones más pequeñas, es común solicitar prioridades y un portafolio claro. Sin embargo, en grandes empresas, es esencial descentralizar decisiones. Cada unidad de negocio debe definir su estrategia. Aunque todos deben avanzar en la misma dirección, una vez fijada la dirección, los equipos pueden trabajar de manera autónoma. La claridad de la visión del liderazgo permite un trabajo efectivo, sin procesos burocráticos.

Ejecutivo de transformación, Tecnológica. Brasil.

4.3.4 Visiones a futuro: Impacto, proyecciones y promesas para la agilidad

Mirando hacia el futuro, las organizaciones latinoamericanas exploran las posibilidades y desafíos que les depara el camino hacia la agilidad empresarial. En este viaje, la **adopción de tecnologías emergentes** se presenta como un factor clave para potenciar la agilidad organizacional.

En este contexto, las empresas de la región que incorporan tecnologías emergentes en prácticas ágiles desde hace más de tres años afirman experimentar un impacto considerable en la agilidad. *Data & Analytics*, *cloud* e inteligencia artificial generativa destacan como las más influyentes en este proceso.

En concreto, un 26% de las organizaciones latinoamericanas menciona el impacto positivo de *cloud*, mientras que el 21% de señalan que *Data & Analytics* ha fortalecido la agilidad y un 11,5% destaca la contribución de la IA generativa. Sin embargo, cuando se trata de hablar del futuro, ¿qué opinan las empresas de la región?

IA generativa, el futuro de las empresas

La **IA generativa** fue una de las 10 Tecnologías Emergentes de MIT Technology Review para 2023 y promete seguir transformando la realidad de los negocios en los próximos años. Así lo confirma el 51% de las organizaciones de la región que confía en que **la IA generativa será la tecnología que más impacto tendrá en la Agilidad en el futuro**, visión que comparten tanto las empresas que acaban de adoptar esta tecnología como aquellas que ya tienen más experiencia con esta herramienta revolucionaria.

Esta tecnología, en pleno auge, ha ganado terreno en el último año gracias a su capacidad no solo de agilizar una serie de tareas rutinarias, como la reorganización y clasificación de datos, sino por su potencial de **crear nuevos datos**. La IA generativa tendrá un impacto significativo en diversos sectores e impulsará la anatomía del trabajo, aumentando la **capacidad de los trabajadores** mediante la automatización de algunas de sus tareas, algo que a su vez impulsará la **productividad y beneficios económicos** de las organizaciones.

A medida que esta tecnología continúa desarrollándose y madurando, tiene el potencial de abrir fronteras completamente nuevas en la creatividad y la innovación, y las **organizaciones de América Latina no esperan quedarse atrás**.

“

La IA en el ámbito de la Agilidad lo percibo altamente vinculado a la productividad, a pesar de que es un mundo inmerso por explorar. En un evento, presencié cómo una empresa utilizaba datos de entregas para obtener *insights*, un avance significativo considerando que este proceso suele realizarse manualmente. Esto es solo la punta del iceberg en cuanto a las posibilidades de la inteligencia artificial.

Líder del Centro de Excelencia
Lean Agile, Banca. Perú.

Data & Analytics, motor de transformación ágil

El papel de *Data & Analytics* en la configuración del futuro empresarial en América Latina se presenta como un **elemento clave para impulsar la agilidad organizativa**. Un 35% de las organizaciones en la región reconoce que esta tecnología tendrá un gran impacto en sus prácticas ágiles en los próximos años.

La capacidad de aprovechar datos para tomar decisiones más informadas destaca como un beneficio clave. Esta toma de decisiones basada en información sólida permite respuestas rápidas y adaptativas, fundamentales en la filosofía agile.

“

Data podría ser nuestra próxima incorporación. Observo la urgencia de ajustar estructuras y equipos, ya que la demanda proviene de los empleados, especialmente de las generaciones más jóvenes, que buscan herramientas innovadoras al ingresar.

IT Senior Manager, Manufactura, Argentina.



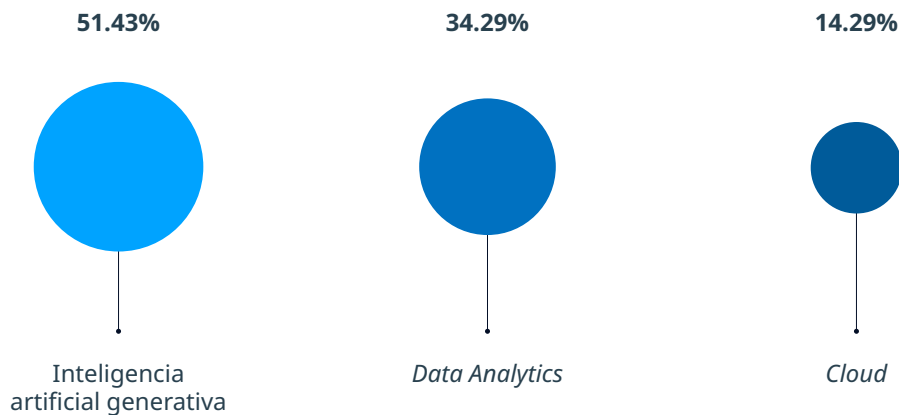
Cloud, una tecnología consolidada

La **influencia de cloud** en las organizaciones es notable, pues más del 80% de las empresas de América Latina ya adoptan soluciones en la nube, según el informe Cloud en América Latina 2023: Acelerador clave en la adopción y madurez tecnológica, elaborado por NTT DATA en colaboración con MIT Technology Review en español. En el contexto de la Agilidad, esta tecnología ofrece **flexibilidad para escalar o reducir la capacidad informática** de manera rápida, fomenta la innovación al proporcionar herramientas y servicios avanzados, y facilita la colaboración entre equipos y áreas, mejorando la comunicación y la toma de decisiones.

De cara a los próximos años, **un 11% de las organizaciones valora cloud** como la tecnología que más impacto tendrá en las prácticas ágiles.

Estos datos, basados en la experiencia y perspectivas de organizaciones latinoamericanas, refuerzan la importancia de estas tecnologías emergentes en la evolución de la agilidad empresarial.

¿Qué tecnologías emergentes tendrán mayor impacto en la agilidad?



“

Tenemos a *Cloud* como un habilitador que nos lleva a otro nivel. Las generaciones más jóvenes llegan con una mentalidad diferente. Cuando ingresan buscan la power app para trabajar y ya poseen conocimientos previos. La integración de la tecnología nos está desafiando como equipos; nos plantea preguntas constantes.

IT Senior Manager, Manufactura, Argentina.

05

Conclusiones



Conclusiones

Tras analizar la situación actual en la región, se revela un **panorama de continua y constante evolución para la Agilidad en América Latina**. Gracias al análisis realizado, se ha detectado avances en diversos sectores, con una preponderancia evidente de evolucionar ciertos roles, estructuras organizativas y prácticas que estén más conectadas con los desafíos de negocio futuros de las organizaciones de la región.

Desde una perspectiva de la **estrategia de las organizaciones**, se observa una creciente necesidad de demostrar el impacto que va teniendo la adopción de esta nueva filosofía de trabajo en los objetivos estratégicos, lo que representa un nuevo desafío, más cuando detectamos un importante porcentaje de compañías que aún no definen el valor que esperan obtener de su proceso de transformación.

A nivel **organizacional**, la consolidación de una **cultura ágil** emerge como un factor crucial, evidenciando un cambio cultural que se expande desde las bases hasta la cúpula directiva. La **resistencia al cambio y la necesidad de un nuevo estilo de liderazgo** se perfilan como desafíos comunes, impulsando una clara tendencia hacia el desarrollo de competencias específicas, como la habilidad para negociar, actuar con valor, y el ser prudente y cuidadoso.

En cuanto a los **habilitadores ágiles**, se ha identificado que **Scrum y Kanban** siguen siendo los marcos de trabajo más utilizados por las organizaciones latinoamericanas sumado a SAFe como marco preferido para la Agilidad a escala, algo que refleja la confianza y consolidación de estos elementos en la transformación ágil. Además, en este apartado, cabe destacar la **importancia estratégica de la tecnología emergente en la Agilidad futura**. **Data & Analytics, cloud e inteligencia artificial generativa** son las tecnologías que marcarán el camino hacia una Agilidad potenciada según las empresas de la región.

En términos de evolución y tendencias, América Latina demuestra una firme disposición para avanzar en la consolidación de la Agilidad Empresarial, **superando barreras culturales y liderando con un enfoque adaptativo**. La proyección futura indica una continuidad en este camino, con desafíos que giran en torno a la consolidación del modelo de escalado, la demostración del retorno de inversión de la Agilidad y la necesidad de contar con una cultura ágil que impulse la transformación.

En conclusión, el presente informe ofrece una **visión optimista de la agilidad en América Latina**, donde la adopción de prácticas ágiles se consolida como un elemento clave para la evolución de las organizaciones en la región. Con roles definidos, estructuras organizativas flexibles y la integración de tecnologías emergentes, **la Agilidad se erige como un pilar fundamental para abordar los desafíos del presente y proyectarse hacia un futuro ágil y prometedor**.



MIT Technology Review en español

Miguel Á. Foces Vivancos

Project Director - Opinno LatAm
miguel.foces@opinno.com

Ricardo Espinoza Mendoza

Strategy & Innovation Managing
Consultant - Opinno LatAm
ricardo.espinoza@opinno.com

Carolina Barreiro Valdez

Senior Agile Consultant - Opinno LatAm
carolina.barreiro@opinno.com

NTT DATA

Victor 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 Manager - NTT DATA Chile
alejandro.alberto.hernandez.hernandez@nttdata.com

Gisela Barrera

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

Carlos Gil

Enterprise Coach - NTT DATA Colombia
carlos.fernando.gil.foronda1@nttdata.com

Andrea Araujo Braga

Marketing and Communications Manager Americas
andrea.araujo.braga@nttdata.com

D. Gabriela Gutiérrez Sánchez

Marketing and Communications Leader Americas
dulcegabriela.gutierrezsanchez@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**.

Sobre NTT DATA

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.

