



an NTT DATA Company

NTT DATA

LA AGILIDAD EN AMÉRICA LATINA 2021

UNA COMPETENCIA CORE DE LAS
ORGANIZACIONES ADAPTATIVAS

MIT
Technology
Review

Publicado por Opinnio



contenido

Abstract	3
01 Introducción	4
02 Metodología del Estudio	5
03 Resumen Ejecutivo	7
04 Principales Hallazgos	15
4.1 Estado de adopción de la Agilidad	16
a) Cómo <i>agile</i> provoca un impacto transversal en las organizaciones	16
b) De Tecnología a RR. HH.: áreas involucradas en la transformación	18
c) Beneficios y obstáculos en la senda ágil	21
d) Retrato del nuevo <i>mindset</i>	24
4.2 Gobierno para la Agilidad	26
a) Los comités de transformación, un espacio de convergencia para los líderes en el camino hacia la agilidad	26
b) El escalado de la agilidad: coordinación entre equipos, programas y portafolios	29
c) La combinación de OKR y QBR, una creciente práctica de alineación y coordinación entre los equipos <i>agile</i>	31
d) La naturaleza de los equipos, un factor fundamental para la elección de <i>frameworks</i> ágiles	35
4.3 Talento y Cultura Agile	36
a) Planes de carrera ágiles y desarrollo de capacidades	36
b) Distribución del conocimiento <i>agile</i> en las organizaciones	38
c) La óptica de los profesionales <i>agile</i>	39
05 Retos y Tendencias	41
a) Las asignaturas pendientes para el cambio	42
b) Hacia un futuro agile: próximas tendencias	44

Abstract



La agilidad en las organizaciones es una práctica que va ganando peso con el paso de los años. Un *mindset* que va afianzándose en el conjunto de las empresas, si bien las áreas vinculadas a la tecnología son las que más lo aplican, hemos visto un fuerte crecimiento en la adopción de prácticas ágiles en áreas de negocio, operativas o de cualquier equipo que necesite mejorar sus procesos y adaptarse a los cambios. La visibilidad de las iniciativas mejora con la agilidad y hasta un 67% de los encuestados aprecian esta ventaja. Además, un factor relevante es la mejora en los tiempos para la entrega de productos, valorado por un 61% de las compañías consultadas.

Aunque las cuestiones culturales han sido tradicionalmente una barrera para la adopción de nuevos procesos de trabajo, en los últimos años se ha visto cómo esta reticencia al cambio ha disminuido. Si antes se situaba como el principal inconveniente para adoptar la agilidad, ahora se ha visto superado

por la gestión del talento y la consolidación del modelo de escalado. No obstante, el 53% de las personas entrevistadas todavía ven cierta resistencia al cambio, un punto que debe ser abordado desde el liderazgo y la toma de decisiones.

La crisis sanitaria del coronavirus (COVID-19) ha permitido comprobar el gran valor de la agilidad aporta en la resiliencia de las compañías de América Latina desde su comienzo en marzo de 2020. El auge del trabajo remoto (un 75% de las empresas encuestadas tienen este sistema) ha provocado que muchas compañías que todavía no se han transformado miren la agilidad como un elemento para mejorar el desempeño y la capacidad de trabajo a distancia. En este sentido, destaca que las áreas de RR.HH. combinan su participación en la adopción de las prácticas ágiles con equipos establecidos *cross funcionales* al servicio de una estrategia transversal.

01 Introducción

La agilidad es una tendencia que empezó a acompañar a las organizaciones hace dos décadas. Desde su nacimiento a través del *Manifiesto Agile* en 2001, la agilidad ha pasado de ser una metodología para el desarrollo de productos tecnológicos **a ser una competencia core de las organizaciones que buscan adaptarse a los cambios del mercado, lo que se denomina competencia core de las organizaciones adaptativas.**

A pesar de que son muchos los obstáculos que enfrentan las organizaciones para adoptar la agilidad (tales como la resistencia al cambio o la gestión del talento), lo cierto es que cada vez más empresas valoran sus beneficios y deciden asumirla como filosofía de trabajo. Algo que mejora los plazos de las entregas, hace más eficaces a los equipos y permite a los profesionales estar alineados con la estrategia corporativa.

Si bien la agilidad era una tendencia en auge en la última década, la digitalización forzada provocada por el coronavirus (COVID-19) ha

hecho que muchas organizaciones se fijen en su potencial para desarrollar procesos más eficientes e implicar a las personas en remoto. Los beneficios de la constante validación y adaptación de la agilidad se demuestran como una buena herramienta para el desarrollo de equipos más implicados y efectivos en el desempeño de su trabajo, aunque este sea remoto.

En un contexto de incertidumbre y cambio constante, con realidades que se transforman a una velocidad nunca antes vista, la agilidad supone un mecanismo de contingencia, una fórmula de resiliencia y un elemento de gestión de crisis. La agilidad es un *mindset* que se respalda en valores y principios, que tienen como objetivo desarrollar habilidades para adaptarnos a los contextos complejos. Por eso, las organizaciones que hayan integrado de manera efectiva la agilidad en su forma de trabajar tendrán más recursos para adaptarse a un contexto VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) y liderar el mercado.



02

Metodología del estudio



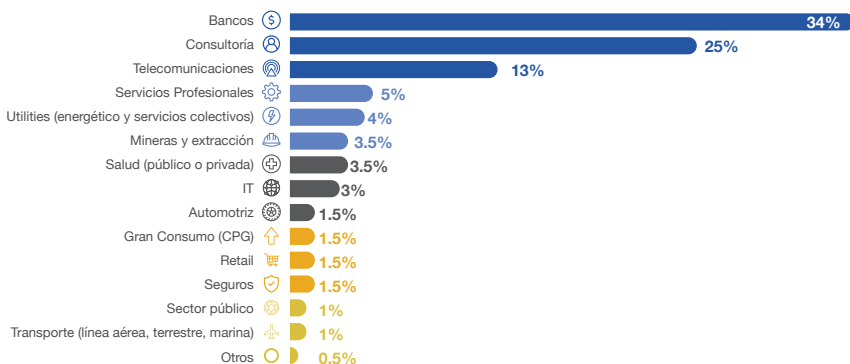
02 Metodología del estudio

Este estudio se ha centrado en seis países: **México, Colombia, Perú, Brasil, Chile y Argentina**. Para su realización, se ha contado con un total de **198 encuestados, de los que 82 son líderes de transformación ágil en empresas latinoamericanas**. Además, en esta edición se ha incorporado una nueva visión al incluir la opinión de 116 expertos agile (*agile coach, scrum master, COE leads, etc.*).

De la muestra encuestada, el 70% pertenecen a empresas del sector Banca, Telecomunicaciones, Energía y Consultoría. Tras la realización de la encuesta, se han llevado a cabo entrevistas con al menos dos de los líderes que han participado en cada país. Estas entrevistas tenían como objetivo obtener conocimiento más cualitativo e ilustrar las conclusiones con casos reales.



Sectores del estudio



En este estudio, se ha categorizado la madurez de las organizaciones en la aplicación de la agilidad en función del tiempo de adopción: **un 63% llevan más de tres años adoptando la agilidad, un 70% tienen oficinas de transformación y un 49% cuentan con más de un cuarto de sus equipos utilizando metodologías ágiles.**

A photograph of three women in a professional setting. One woman with blonde hair and glasses is pointing at a tablet held by another woman with dark hair and glasses. A third woman with short blonde hair is looking on. They are all smiling and engaged. The image has a blue tint and a large white number '3' in the top right corner.

3

**Resumen
ejecutivo**

03 Resumen ejecutivo



En los últimos años, la agilidad ha pasado de ser una metodología para el desarrollo de productos tecnológicos a una competencia *core* para las organizaciones: permite acortar los plazos de entrega, hace más eficientes a los equipos y logra que los profesionales estén mejor alineados con la estrategia corporativa. Durante la pandemia de coronavirus (COVID-19), **la agilidad se ha erigido también como un mecanismo de resiliencia, una fórmula de contingencia y un elemento de gestión de crisis.**

Para trazar una radiografía del grado de madurez de la agilidad en las empresas latinoamericanas en este contexto, *everis* y *MIT Technology Review* en español han publicado una nueva edición del estudio *La agilidad en Latinoamérica*. En su realización han participado 198 encuestados de México, Colombia, Perú, Brasil, Chile y Argentina, de los que 82 son líderes de transformación ágil y 116 son expertos *agile*.

El número de encuestados ha aumentado notablemente respecto al año pasado, ya que en esta edición se ha optado por recoger la visión no solo de los líderes de la transformación ágil dentro de las compañías, sino también de los expertos en agilidad, que cuentan con una visión de la ejecución ágil en el día a día de la empresa. Por otro lado, el incremento en el número de encuestados evidencia además que cada vez más organizaciones están interesadas en participar en el debate sobre la agilidad.



Una filosofía cada vez más extendida

Generalmente, las organizaciones comienzan a adoptar la filosofía ágil a través de los profesionales de sus áreas tecnológicas. De hecho, el 90% de las empresas entrevistadas afirman que sus departamentos de IT y/o Software Development ya han integrado esta nueva forma de trabajo.

Sin embargo, ya no son los únicos, puesto que otras áreas también están sumándose a la agilidad. **En concreto, más de uno de cada tres departamentos de RR. HH., casi uno de cuatro departamentos de Marketing y en torno a una de cada diez áreas como Finanzas, Auditorías, Ventas y Cadena de Suministro han implementado prácticas ágiles.**

Además, el estudio revela que el 51% de las organizaciones han adoptado la agilidad en hasta un cuarto de sus áreas y una de cada cuatro afirma que entre el 26% y el 50% de la organización trabaja con prácticas ágiles. Todos estos datos indican que la agilidad permea en cada vez más áreas de las compañías y muestran a un incremento de la madurez ágil de las empresas latinoamericanas respecto a la edición anterior.





Beneficios y obstáculos en la senda de la agilidad

La agilidad ha dotado a las compañías de la flexibilidad necesaria para afrontar los cambios en un contexto marcado por la crisis sanitaria. Por ello, la capacidad de adaptación al entorno es el principal beneficio que las compañías perciben: el 39% de las organizaciones califican esta ventaja con un sobresaliente y un 35% la otorgan un notable. Otros beneficios que las empresas aprecian en la agilidad son la mejora del *time-to-market*, del clima laboral y de la experiencia de los clientes.



Pese a esas ventajas, las compañías siguen enfrentándose a obstáculos para completar su transformación, principalmente relacionados con la necesidad de un impulso por parte de los líderes. Más de seis de cada diez encuestados afirman que el estilo de liderazgo es el mayor reto y tres de cada diez aseguran que falta implicación de los líderes. Esa ausencia de involucración se aprecia especialmente en los mandos intermedios, que generalmente son evaluados con métricas de negocio y conceden menor importancia a otras relacionadas con la agilidad, más difíciles de cuantificar.



La cultura empresarial actual, la existencia de silos entre áreas y la resistencia al cambio son otros de los desafíos a abordar, según en torno a seis de cada diez organizaciones. Aunque en menor medida, la falta de experiencia o capacidades en agilidad y la falta de entrenamiento o formación en esta filosofía también lastran los avances a las compañías. Sin embargo, la mayoría de las empresas no perciben que la tecnología sea un freno para la adopción ágil, sino un facilitador para el cambio.

Los comités de transformación, claves en el gobierno de la agilidad

Para establecer la estrategia ágil, tres de cada cuatro empresas cuentan con una oficina de transformación específica que se encarga de impulsar un cambio ordenado, profundo y centrado en la consecución de los objetivos marcados. De las compañías que cuentan con ellas, el 91% disponen además de planes de transformación corporativos que promueven la alineación de todo el negocio para avanzar en la misma dirección.

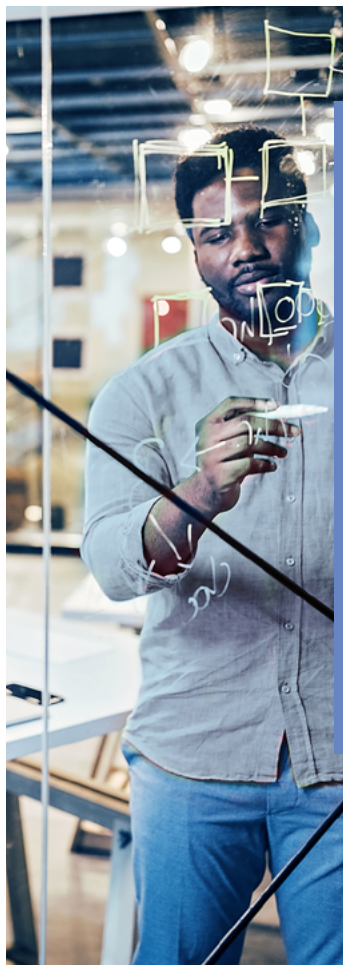
Estas oficinas de transformación han adoptado un rol mucho más estratégico respecto a la pasada edición del estudio, lo que de nuevo denota un avance en la madurez ágil: mientras que antes ponían el foco en el cambio cultural de la forma de trabajo, ahora se involucran directamente en la estrategia de negocio, la priorización y el gobierno.

Coordinación entre equipos para el escalado ágil

Establecer un criterio que determine la agrupación de los equipos es fundamental para alcanzar la agilidad organizacional y optimizar los flujos de valor. El impacto que tiene dicho criterio en los procesos de negocio cuando se escala la agilidad es muy notable, dado que ayuda en los procedimientos de gobierno y alineación.

El principal criterio de agrupación utilizado es el producto o servicio que ofrecen a los clientes, empleado por más de la mitad de las organizaciones encuestadas. Esto supone un aumento respecto a la edición anterior, cuando tan solo una de cada cuatro empresas empleaba este criterio.

Establecer un **criterio** que determine la agrupación de los equipos es fundamental para alcanzar la agilidad organizacional y optimizar los flujos de valor.



OKR y QBR, una combinación exitosa

Además de establecer un criterio para coordinar los equipos, hay dos herramientas que son fundamentales para escalar la agilidad: los OKR (siglas en inglés de objetivos y resultados clave) y los QBR (revisiones de negocio trimestrales).

Seis de cada diez empresas hacen uso de los OKR y perciben dos beneficios principales de ellos: la mejora de la alineación del negocio y la mejora de la comunicación. El uso de estos indicadores está muy extendido entre las organizaciones más maduras y es una base fundamental para avanzar hacia la agilidad.

Por su parte, una de cada cuatro empresas ya está poniendo en práctica los QBR y se aprecia un notable incremento en su aplicación durante el último año. El informe corrobora además que la correcta elaboración de los OKR es clave para que los QBR tenga éxito: si ambos no van de la mano, no se alcanzarán los objetivos de alineación perseguidos.



El rediseño de la asignación de presupuestos, la asignatura pendiente

Rediseñar la asignación de presupuestos con base en objetivos es una de las prácticas que deben emprender las compañías desde que inician el camino ágil. No en vano, la propia adopción de la agilidad implica cambiar el modelo de asignación de presupuestos. Por eso, se aprecia que, en general, las organizaciones maduras realizan ese cambio. Gracias a ese nuevo modelo, las organizaciones pueden optimizar su gestión financiera, priorizar sus decisiones de gasto y contemplar factores relacionados con la gestión del talento y el aprovechamiento de los habilitadores tecnológicos en su planificación. Para llevar a cabo ese rediseño, utilizan marcos ágiles como *Lean Portfolio Management*.

Pese a la utilidad de estas herramientas, casi la mitad de los encuestados aún no ha cambiado la forma de asignar presupuestos en las iniciativas ágiles de acuerdo con los resultados del estudio. De esta forma, cambiar ese modelo de asignación es una de las principales tareas que deben abordar para avanzar en su madurez ágil.



Próximas tendencias para un futuro cada vez más ágil

La agilidad ha posibilitado la adaptación de muchas compañías a un contexto VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo). En ese marco, el rumbo ágil de las compañías latinoamericanas vendrá marcado por cinco tendencias:

Escalado

Aplicar la filosofía ágil a otras áreas de la organización ayuda a que los equipos gestionen mejor sus prioridades, trabajen de forma incremental e iterativa y adopten una mentalidad de mejora continua, por lo que la agilidad continuará escalando.

Adopción

Tres de cada cinco empresas tienen a más del 75% de sus equipos trabajando de forma remota actualmente y, de entre ellas, más de la mitad planea prolongar el teletrabajo. Teniendo en cuenta que la agilidad contribuye a mejorar la organización de los equipos en remoto para alcanzar los objetivos de negocio, se espera que las compañías sigan adoptando la agilidad.

Gestión del talento

Las organizaciones necesitan emprender tres cambios en este ámbito: atraer profesionales con conocimientos de agilidad, equilibrar la contratación de dicho talento con el *upskilling* y *reskilling* de la plantilla actual y proporcionar herramientas ágiles adaptadas específicamente al trabajo híbrido.

Alineación estratégica

La pandemia ha obligado a las compañías a simplificar procesos y operaciones. Debido a ello, desarrollar las competencias de una organización adaptativa, aplicando los principios de gestión de portafolios de negocio que caracterizan al modelo ágil, será de gran ayuda.

Cambio cultural

Evitar que los líderes sean un freno y ayudarles a mejorar la confianza en los colaboradores, más autónomos y con más capacidad de autoorganización en una organización ágil, es clave. Además, las compañías deberán adaptar los valores culturales y las prácticas ágiles al trabajo remoto.

Reflexión del estudio



Víctor León, director ejecutivo del Centro de Excelencia Ágil en everis NTT Data LatAm



Al comenzar a trabajar en esta nueva edición del estudio de agilidad en Latinoamérica, ya había pasado un año desde el comienzo de la mayor crisis sanitaria de los últimos tiempos. Una crisis que no solo ha afectado a nuestra salud, sino también a muchos otros aspectos de nuestras vidas.

En el ámbito laboral, la capacidad de adaptación que demostraron las organizaciones y los profesionales fue notable. Los que lideramos equipos ágiles en concreto tuvimos que dar respuesta a multitud de desafíos en poco tiempo. ¿Cómo trasladamos algo que llevábamos años haciendo *on site* a remoto en una situación de contingencia? ¿Cómo serían los nuevos *onboarding* y eventos de los equipos o estructuras ágiles? ¿Cómo nos afectarían las restricciones presupuestarias? ¿Cómo cambiarían las prioridades de negocio?

Al concluir este estudio, podemos decir con gran satisfacción que el avance en agilidad realizado por muchas compañías se convirtió en uno de los factores clave para enfrentarnos a una transformación de esta envergadura. La promesa de que la agilidad es el mejor camino para adaptarse a un mundo en constante cambio se puso a prueba con la crisis y quedó demostrada.

Por eso, el título de la segunda edición del estudio es *La agilidad, una competencia core de las organizaciones adaptativas*, una afirmación en la que creemos firmemente y que se ha visto respaldada por la opinión de líderes y expertos: la agilidad se ha transformado en una de las principales competencias que deben impulsar las organizaciones modernas para progresar en este nuevo contexto. Te invitamos a analizar los *insights* y conclusiones que el equipo de everis y Opinno hemos preparado.





04

**Principales
Hallazgos**

04 Principales Hallazgos

4.1. Estado de adopción de la Agilidad



a) Cómo agile provoca un impacto transversal en las organizaciones

Adoptar una mentalidad ágil continúa teniendo un gran impacto en las compañías latinoamericanas, principalmente en la visibilidad de las iniciativas.

Como ya se observó en la anterior edición del informe, las compañías perciben el impacto de la adopción de la agilidad en diferentes ámbitos. Destaca entre ellos la **visibilidad de las iniciativas corporativas**, ya que un 67% de las organizaciones encuestadas consideran que ha mejorado. La agilidad también ha tenido un impacto notable en la actitud y los resultados de los profesionales de las compañías: un 64% aseguran que la alineación entre el negocio e IT (Tecnologías de la Información por sus siglas en inglés) ha mejorado, un 63% consideran que se ha incrementado la moral del equipo, un 62% la habilidad para gestionar prioridades y un 61% la productividad de los profesionales.

Por el momento, solo una de cada tres organizaciones (el 34%) consideran que la agilidad ha logrado una reducción de riesgos, **un 27% en el caso de la reducción de costes**. Esto puede deberse a que la transformación hacia una organización ágil implica realizar un esfuerzo inversor tanto para desarrollar las capacidades de los colaboradores como para adquirir herramientas que les permitan modificar su forma de trabajo. En este contexto, se observa que tendencias como Lean Portfolio Management y una buena definición de objetivos previos permite visualizar beneficios en el corto plazo.

Por último, se observa que, en general, las compañías perciben en menor medida el impacto de todos estos benefi-

cios respecto a la edición anterior. Por ejemplo, **la alineación entre negocio e IT** ya que, pese a ser uno de los conceptos en los que las organizaciones han identificado un mayor grado de impacto (64%), ha caído 30 puntos porcentuales en comparación al año pasado.

Esto puede deberse a que las organizaciones han alcanzado un mayor grado de madurez en la adopción de las prácticas ágiles, han comprendido mejor los esfuerzos que conlleva la transformación y han difundido las necesidades del cambio en la compañía. Ese conocimiento más profundo sobre las implicaciones de la agilidad conlleva un **incremento de las expectativas sobre los resultados** que conseguirá su organización.

Grado de impacto de la agilidad





b) De Tecnología a RR. HH.: áreas involucradas en la transformación

Las áreas de Tecnología continúan liderando la adopción ágil, pero la filosofía está presente ya en otras muchas áreas de la organización.

En general, las organizaciones comienzan a adoptar la filosofía *ágil* a través de los profesionales de sus áreas tecnológicas. De hecho, **el 90% de las empresas entrevistadas indican que sus departamentos de IT y/o Software Development** ya han integrado estas formas de trabajo. Generalmente, el siguiente paso es la adopción de la agilidad por las áreas que desempeñan sus funciones en entornos de incertidumbre. Así, el 43% de las áreas de Innovación y el 39% de las de *Data&Analytics* han adoptado el nuevo *mindset*.

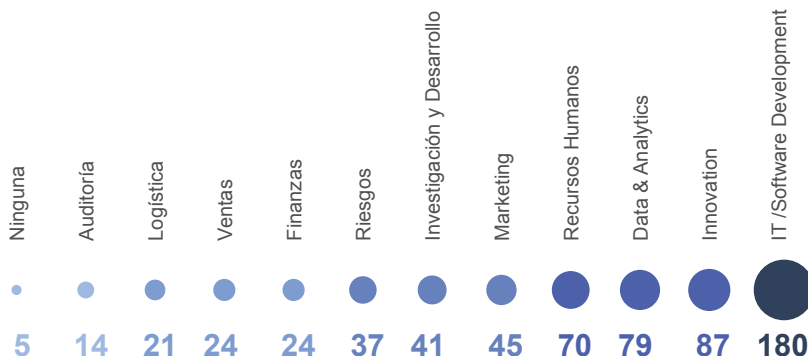
Mientras tanto, **el 35% de los departamentos de RR.HH.** (Recursos Humanos) **se han sumado a la agilidad.** Esta área juega un papel fundamental para la transformación ágil, al ser la responsable del desarrollo del talento y el punto de encuentro entre los profesionales de diferentes áreas. Así, pese a ser un habilitador vital en la transformación digital, son las áreas tecnológicas las que, en la práctica, están liderando la transformación.

Por su parte, casi **uno de cada cuatro** departamentos de Marketing de las organizaciones encuestadas han adoptado la agilidad y en torno a **una de cada diez organizaciones** la han implantado en áreas como **Finanzas, Auditorías, Ventas y Cadena de Suministro.** Estas áreas más tradicionales de las compañías están comenzando a adoptar los conocimientos que las más avanzadas han obtenido a través de la experimentación y el aprendizaje validado.

En concreto, las **áreas de Tecnología, RR. HH. y los CoEs Agile** (Centros de Excelencia Agile), **presentes en las compañías más maduras, apoyan a los profesionales** con una cultura de trabajo más adaptativa con el fin de que adopten la agilidad como un medio para conseguir alcanzar sus objetivos: en lugar de guiarlos para que adopten los marcos de trabajo de forma estricta, los asesoran

para que implementen prácticas que faciliten la consecución de sus objetivos y resultados claves. Así, pese a que la agilidad se populariza cada vez más en las organizaciones, en realidad no todas las áreas adoptan las prácticas ágiles en su totalidad, sino que las menos tecnológicas aprenden el *mindset* general y aplican lo que les interesa de él de acuerdo con sus necesidades.

Áreas adoptando la agilidad



Los datos presentados en el gráfico son números absolutos

Principales Hallazgos

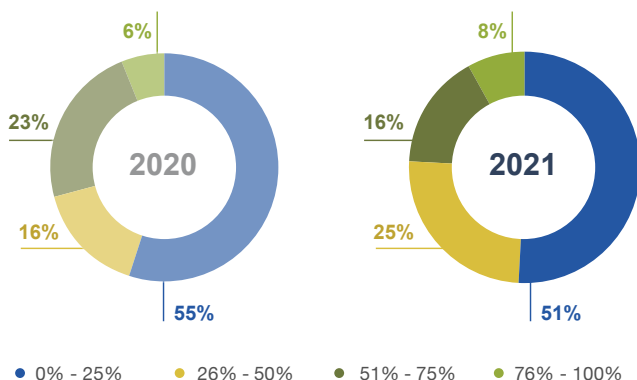
Prácticas emergentes

Para dar a conocer la agilidad y proporcionar las herramientas a todas las áreas, equipos y proyectos que se quieran sumar, una destacada empresa industrial brasileña ha lanzado una estrategia de comunicación específica a través de plataformas basadas en la nube cuyo principal objetivo es la colaboración en equipo. En concreto, en un grupo creado en esa plataforma, se comparten anuncios de eventos, formaciones y otros contenidos concretos sobre la temática para informar a todos sus usuarios e inspirarlos al cambio.

Un banco líder de la región andina cuenta con dos pilares para formar en agilidad a sus profesionales: el departamento de RR. HH. y un Centro de Excelencia Agile, integrado por los expertos de las áreas técnicas con más experiencia en *frameworks*, prácticas y técnicas ágiles. Cada uno tiene asignadas tareas diferenciadas: mientras que RR. HH. se encarga de la formación básica y de la coordinación de la formación, las áreas técnicas guían a sus compañeros en la aplicación de prácticas ágiles a través de *agile coaching*.

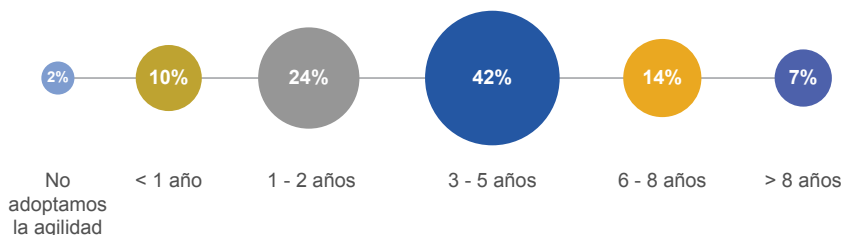
Por otra parte, hay que señalar que el 51% de las organizaciones encuestadas aseguran que su empresa está aplicando la agilidad en hasta un cuarto de sus áreas. Mientras tanto, **una de cada cuatro organizaciones afirma que entre el 26% y el 50%** de la organización está trabajando ya con prácticas ágiles. Esto supone un notable aumento respecto a la pasada edición del informe, donde solo el 16% las aplicaba en ese rango. De esta forma, se aprecia un **incremento notable en la madurez ágil de las organizaciones**.

Porcentaje de proyectos desarrollados bajo prácticas ágiles



Por último, teniendo en cuenta que las compañías se centran en la adopción *ágil* de su área de Tecnología en un estadio inicial, el **grado de madurez ágil viene marcado por su implementación en otras áreas de las compañías**. En este sentido, se observa que aquellas organizaciones que aplican la agilidad desde hace más de seis años presentan un mayor equilibrio en su adopción entre las diferentes áreas no técnicas. Es decir, una vez que las compañías se suman a la tendencia ágil, van integrándola progresivamente en los diferentes departamentos.

Años adoptando la agilidad



c) Beneficios y obstáculos en la senda ágil

1. Principales beneficios

La agilidad, el mejor aliado de las organizaciones durante la pandemia: capacidad de adaptación, aceleración del *time-to-market* y mejora de la experiencia de cliente.

La pandemia de coronavirus ha trastocado la realidad empresarial y ha obligado a las compañías a adaptarse a un nuevo escenario. Por ello, **la capacidad de adaptación a los cambios en el entorno**, como la crisis sanitaria actual, es el principal beneficio de la agilidad para las compañías. En concreto, **el 39% de las organizaciones encuestadas** califican con un sobresaliente esa capacidad de adaptación y un 35% la otorgan un notable.

Cabe destacar que, dentro del sector bancario, aumenta la percepción de ese beneficio: **casi la mitad de los entrevistados conceden un sobresaliente a esa capacidad** y un 30% la califican con un notable. La crisis sanitaria actual ha provocado por tanto que las organizaciones valoren la flexibilidad por encima de otros beneficios.

Prácticas emergentes

Una importante empresa de telecomunicaciones logró reducir considerablemente su *time-to-market* durante el año 2020 gracias a la adopción de la agilidad, lo que permitió mantener la satisfacción del cliente a pesar de los problemas que supuso la pandemia en este aspecto.

Un destacado banco brasileño decidió formar a 6.000 de sus profesionales en la filosofía *agile* a raíz de la pandemia con el objetivo de conseguir que la compañía se adaptara rápidamente al nuevo escenario.

Tras la capacidad de adaptación, el segundo beneficio que perciben las compañías como sobresaliente es la **mejora del time-to-market**, ya que la agilidad permite acelerar el lanzamiento de los productos o servicios. En concreto, un 21% de las compañías conceden a este factor un sobresaliente y un 40% un notable. Este era precisamente uno de los principales beneficios observados en la edición anterior del informe.

La agilidad también permite un **mejor clima laboral entre los colaboradores**, un factor destacado con la máxima puntuación por el 20% de organizaciones y

con un notable por el 39%. Esa mejora del entorno profesional repercute en la productividad de los equipos, por lo que las compañías ya están mejorando sus procesos internos gracias a la agilidad.

Por último, cabe destacar que el cuarto beneficio más valorado es la **mejora de la experiencia de los clientes**: un 16% de las compañías conceden a este factor un sobresaliente y un 44% un notable. Esto demuestra que las organizaciones han logrado un avanzado grado de madurez que les permite poner al cliente en el centro de las actividades.

Beneficios derivados de la agilidad



2. Principales obstáculos

El estilo de liderazgo y la falta de implicación de los responsables de la organización, el principal obstáculo para la transformación ágil.

Pese a todos esos beneficios, las compañías continúan encontrándose con desafíos para completar su transformación, principalmente por la falta de implicación de los cargos superiores. En concreto, más de **seis de cada diez encuestados afirman que el estilo de liderazgo es el mayor obstáculo** para completar la transformación. Además, **tres de cada diez consideran que falta implicación por parte de los líderes**, lo que provoca que no se incentive el cambio en la organización.

Generalmente, se ha observado **esa ausencia de involucración en los mandos intermedios**, ya que son evaluados por **métricas tradicionales** relacionadas estrictamente con el negocio. Por ello, suelen conceder una menor importancia a métricas más propias de la agilidad, no tanto porque no hablen del negocio en sí, sino por la dificultad (o la novedad) que presentan a la hora de cuantificar el impacto en el mismo: valor entregado al cliente, colaboración, aprendizaje del mercado con base en el *feedback* del cliente, entrega continua, etc.

Por otro lado, la **cultura empresarial** continúa siendo un freno importante para la transformación, **de acuerdo con más de seis de cada diez empresas**. Esto se debe a que las compañías con una estructura jerárquica y con una cultura empresarial más tradicional se encuentran con más problemas para adoptar la agilidad. Por ejemplo, en las empresas ingenieriles es más complicado romper las estructuras y los esquemas de la organización. Este obstáculo está relacionado

con otros dos bloqueos identificados por en torno a seis de cada diez organizaciones: la **existencia de silos entre las áreas y la resistencia al cambio**.

La falta de experiencia o capacidades en agilidad y la falta de entrenamiento o educación sobre esta filosofía son otros retos identificados por las compañías, aunque con un menor peso. Debido a ello, en muchas ocasiones son los equipos los que toman la iniciativa y comienzan a emplear sus prácticas, si bien esta vía no les permite interiorizar y aplicar todos los principios que la filosofía defiende.

Por último, cabe destacar que tan solo dos de cada diez compañías consideran que la falta de habilitadores tecnológicos es un obstáculo y es precisamente el bloqueo identificado por el menor número de organizaciones. Es decir, **la mayoría de las empresas perciben que la tecnología no es un freno para la adopción ágil**. Así, de la misma forma que la agilidad puede ser un habilitador para la adopción de herramientas tecnológicas actualizadas y que garanticen la flexibilidad, también la tecnología puede ser un facilitador para el cambio. Las organizaciones que están logrando habilitar un catálogo de servicios tecnológicos transversal a toda la empresa con herramientas que se complementan entre sí, aprovecharse de las últimas tecnologías que mejoran la eficiencia como el *cloud* y articular una base tecnológica simplificada, eficiente y actualizada aceleran su transformación ágil.

Obstáculos para la agilidad



Principales Hallazgos



d) Retrato del nuevo *mindset*

Autoorganización, mejora continua y flexibilidad en el cambio de prioridades, claves para conseguir una nueva mentalidad.

Abrazar la agilidad conlleva cambiar algunos de los rasgos que definen el día a día de las compañías. En este sentido, más de la mitad de los encuestados **afirman haber incorporado tanto la autoorganización como la capacidad de mejora continua**. Esto supone un cambio respecto del estudio anterior: mientras que el año pasado la capacidad de los equipos para organizarse de forma autónoma era una oportunidad, ahora es una de las características principales de los equipos ágiles.

La flexibilidad en el cambio de prioridades es el tercer rasgo en el que las compañías más han avanzado. Dicha flexibilidad es una consecuencia de la alineación entre las estrategias *top-down* y *bottom-up*, algo que también refleja el avance en la madurez ágil de las compañías. La responsabilidad compartida, la entrega frecuente de productos, la comunicación y la motivación son otras características en las que las organizaciones están avanzando, si bien en menor medida.

Mientras tanto, el 46% de las organizaciones presentan un nivel de madurez intermedio-alto por el **respeto a las personas y a la cultura** a la vez que empoderan a sus equipos dotándolos de la información y herramientas necesarias para la toma de decisiones. Precisamente la cultura de las organizaciones se transforma de forma natural tras ver los resultados de las prácticas ágiles.

El liderazgo y las nuevas formas de trabajo, indicadores de la madurez ágil.

Los resultados del estudio también muestran que las organizaciones con un mayor grado de madurez ágil son aquellas que han adoptado las **nuevas formas de trabajo y han asumido un liderazgo basado en *lean* y *agile***. Los líderes son los últimos responsables de la adopción exitosa de la filosofía ágil y por ello las compañías están poniendo el foco en formar a sus líderes en nuevas e innovadoras formas de pensar que les permitan no solo asumir la filosofía ágil, sino también difundirla en otras áreas de la organización.

Por último, las compañías también han asumido los roles propios de una organización ágil: *scrum master*, *agile coach*, *product owner*, *development team* y *CoE lead* son, por ese orden los cinco roles profesionales que más han desarrollado.

Roles de la agilidad más frecuentes en las organizaciones



4.2. Gobierno para la Agilidad



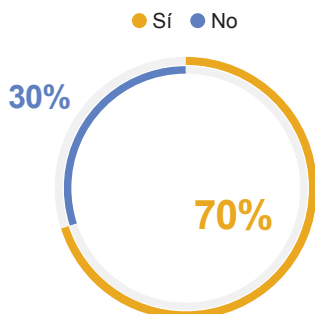
a) Los comités de transformación, un espacio de convergencia para los líderes en el camino hacia la agilidad

El gobierno de la agilidad, el avance más notable en la organización del trabajo durante el año de la pandemia.

Actualmente, cada vez son más las empresas que **apuestan por la agilidad como filosofía de trabajo**. Para ello, deben contar con una oficina de transformación que facilite la adaptación. De acuerdo con el estudio realizado, **tres de cada cuatro empresas cuentan con una oficina de transformación dedicada a la estrategia ágil y a su ejecución**. De estas, el 91% son compañías que cuentan con planes de transformación corporativos, es decir, planes transversales que promueven la alineación de todo el negocio para avanzar hacia el propósito común de la transformación.

Oficina de transformación

¿Existe oficina de transformación?



¿Tiene programa de transformación ágil?



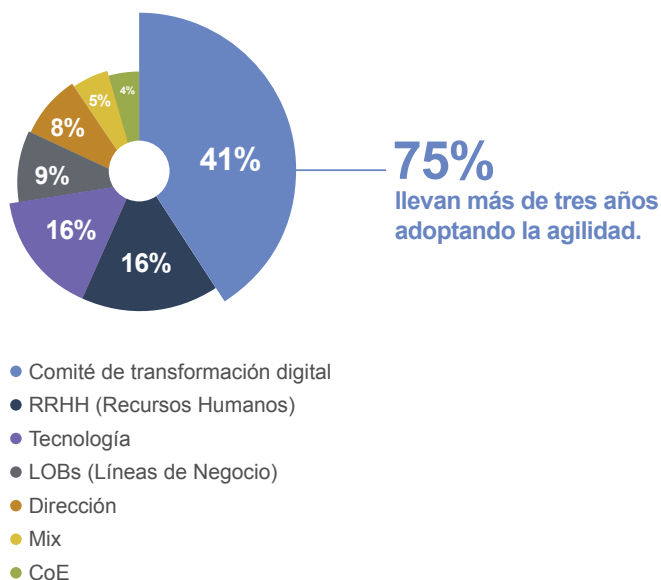
Al igual que en la pasada edición, se observa que las compañías cuentan con la **agilidad como un pilar fundamental dentro de sus planes de transformación**, si bien no es el único. El gobierno de estos planes a través de oficinas de transformación es una de las prácticas emergentes más exitosas de cara a impulsar un cambio más ordenado, amplio y enfocado en el futuro deseado de las compañías. No en vano, estas **oficinas de transformación ágil sirven como nexo de unión entre el negocio tradicional y la operación de la agilidad** y son claves dentro de los planes de transformación digital de las compañías.

También se aprecia una importante evolución en el gobierno de la agilidad en cuanto al **papel que juegan estas oficinas de transformación** respecto a la edición pasada. Antes, ponían el foco en el plano cultural: promovían el cambio de forma de trabajo, habilitando para ello nuevas capacidades ágiles dentro de la compañía.

Sin embargo, actualmente tienen un papel mucho más estratégico, ya que se involucran en la definición de la estrategia de negocio, priorización y gobierno, así como en el establecimiento de estructuras para definir qué otras áreas deben adoptar la filosofía y cómo deben hacerlo.

Las empresas que disponen de oficinas de transformación son, además, las que más evolución han experimentado. De acuerdo con los resultados del estudio, el **comité de transformación digital** sigue guiando la estrategia en el 40% de las empresas. De ellas, el 75% llevan más de tres años adoptando la agilidad. Es decir, la creación de estos **comités denota mayor madurez en la adopción de la agilidad** y representa una buena referencia para los que están dando sus primeros pasos.

¿A quién reporta la oficina de transformación ágil?



Mientras tanto, el área de Tecnología cada vez gana más importancia como líder de la transformación ágil en las organizaciones, de acuerdo con el 16% del total de encuestados. Además, prácticamente la totalidad de las empresas que llevan adoptando la agilidad desde hace entre uno y cinco años destaca el liderazgo de dicho departamento.

El departamento de RR.HH., por su parte, continúa siendo un habilitador importante dentro de la transformación y del gobierno de la agilidad al ser el área que nutre de talento y nuevas capacidades a la organización para asegurar la correcta difusión de la agilidad.

Por su parte, se observa que las **áreas de Negocio y Dirección** están más implicadas en la **supervisión de resultados de los programas y proyectos que se han adoptado con la práctica de la agilidad**: aproximadamente un 10% de las empresas del estudio cuentan con un modelo de gobierno que informa a la capa directiva de forma directa.

Además, se muestran dos **formas de diseñar el gobierno**: una por medio de un mix de áreas entre las que encontramos las nombradas anteriormente (Dirección General, líneas de negocio, RR.HH., Tecnología y los Comités de Transformación Digital) o por medio de **Centros de Excelencia (CoEs)**, **cada vez más utilizados para alinear la estrategia ágil en la organización**.

Esta evolución ha sido posible gracias al **cambio que han hecho las empresas participantes desde la agilidad en equipos hacia la agilidad organizacional**. La necesidad de que el *delivery* o ejecución entienda al negocio y de que el mismo negocio entienda los ritmos de los equipos en el día a día de la organización ha provocado la conjunción de diversas prácticas. Los **negocios latinoamericanos** han empezado a adquirir ritmos más ágiles: toman decisiones, priorizan y equilibran capacidades con mayor frecuencia. También los equipos y programas entienden mejor al negocio y **se enfocan más en la creación de valor**.

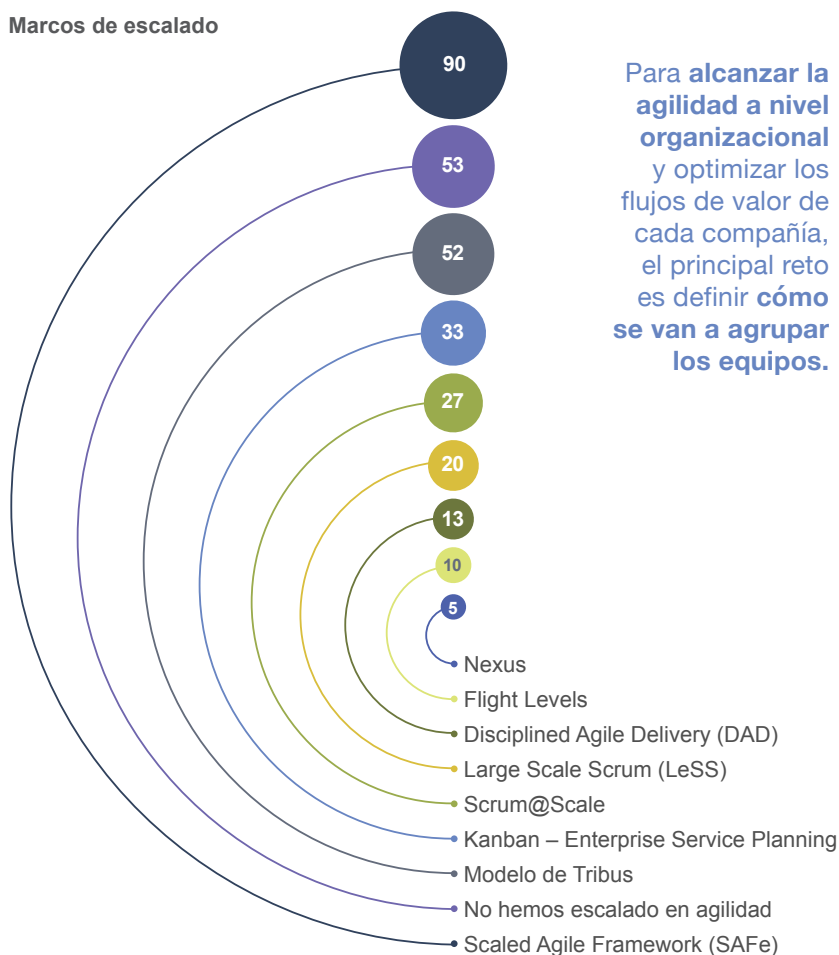


b) El escalado de la agilidad: coordinación entre equipos, programas y portafolios

SAFe (Scaled Agile Framework), el marco de escalado preferente en las empresas

En cuanto al escalado de la agilidad, el estudio indica que el 45% de los encuestados sí se apoyan en el marco SAFe (**Scaled Agile Framework**) como base para su estrategia de transformación, **lo que supone un crecimiento relevante** respecto a los datos obtenidos en el estudio de 2020. Le sigue el modelo de tribus, que, con un 26% de adopción, tiene menos relevancia respecto a la edición anterior.

Marcos de escalado



Principales Hallazgos

Para **alcanzar la agilidad a nivel organizacional** y optimizar los flujos de valor de cada compañía, el principal reto es definir **cómo se van a agrupar los equipos**. Por ello, el criterio de agrupación elegido representa una de las decisiones más importantes en la senda hacia la agilidad organizacional. El impacto que tendrá en los procesos de negocio cuando se escala la agilidad es enorme: ayuda en los procedimientos de gobierno y alineación, necesarios para que ese escalado sea posible y no se encuentren con barreras y desequilibrios.

Más de la mitad de las organizaciones encuestadas en este estudio utilizan como criterio de agrupación el **producto o servicio que ofrecen a los clientes**, un factor al que siguen en importancia el **customer journey y los habilitadores tecnológicos**. Esto supone un aumento

de la utilización del criterio de producto para alinear los equipos, ya que en la edición anterior alrededor de una de cada cuatro empresas lo empleaban. Las organizaciones se están preparando así para aportar el mayor valor posible a sus clientes y seguir vigentes en el mercado.

En relación con el escalado, también es fundamental la medición de los resultados de la operativa en el negocio. Los OKR (*Objectives and Key Results*), que se detallarán en la siguiente sección, representan una de las vías más utilizadas por las empresas más maduras en América Latina y son un importante catalizador para la continuación de la transformación y el escalado. Para facilitar su definición, deben crearse *value streams* bien conformados y con un criterio común.



c) La combinación de OKR y QBR, una creciente práctica de alineación y coordinación entre los equipos *agile*

La importancia de los OKR (*Objectives and Key Results*) en la adopción de la agilidad organizacional es claramente una tendencia en los últimos meses.

Los objetivos y resultados clave u OKR por sus siglas en inglés constituyen un proceso regular que han aportado una dinámica organizacional diferencial a las compañías que buscan desarrollar la agilidad como una competencia *core* y se han convertido en una **técnica primordial** para la alineación del negocio. Según el estudio, **seis de cada diez** empresas encuestadas hacen uso de los OKR y un 40% afirman necesitar seis meses para ponerlos en práctica.

Entre los **beneficios más notables** de su aplicación están la **alineación del negocio**, de acuerdo con aproximadamente la mitad de las empresas que afirman utilizar OKR, y la mejora de la **comunicación de la estrategia**, una ventaja según cuatro de cada diez.

Por otro lado, tan solo la mitad de las compañías que afirman utilizar OKR lo hacen de **manera transversal**, implicando a todo el negocio para establecer métricas. La otra mitad realiza este ejercicio en **agrupaciones específicas como tribus o comunidades** dentro de la organización.

Práctica emergente

Las conversaciones mantenidas en las entrevistas del estudio respaldan que las áreas digitales, de Tecnología o de Negocio que han adoptado y madurado en la agilidad **funcionan a un ritmo diferente del resto de la organización.**



En cuanto al **funcionamiento de los OKR, es cada vez más transparente** (gracias a ellos, las organizaciones miden sus capacidades, priorizan con claridad y apuntan al mayor valor para los clientes). Pese a ello, el **impacto positivo** que el uso de los OKR puede tener en toda la organización también pueden verse limitado. Dado que esta metodología de definición de objetivos y resultados clave debe impulsarse desde el mismo consejo ejecutivo o el comité directivo, **sus cualidades dejan de tener el impacto esperado y su aplicación pierde el valor planeado** si queda aislada en ciertos departamentos.

Por último, también se observa gran **relación entre la aplicación de los OKR y la existencia de un plan de transformación corporativo**. Nueve de cada diez empresas que utiliza la metodología de los OKR ya cuenta con un plan de transformación transversal en el que la agilidad es un pilar importante.

Práctica emergente

El uso de los OKR de forma aislada está siendo una solución parcial para aquellos que todavía no han logrado extender algunas prácticas ágiles a toda la organización. El impacto de los OKR se ve mejorado de forma exponencial una vez se aplica de forma transversal en la organización. Casi uno de cada tres participantes del estudio que utiliza los OKR a nivel corporativo reportan beneficios como mayor claridad estratégica, facilidad para difundir los planes entre todas las áreas y niveles operativos y alineación en la toma de decisiones.

El uso de los OKR está claramente extendido entre las organizaciones más maduras y se constituye como una base vital para dar un paso más hacia la agilidad del negocio. En esta edición del estudio podemos comprobar cómo los QBR (*Quarterly Business Review* o revisión trimestral de negocios) están reportando grandes éxitos entre las empresas más maduras y con mayor nivel de escalado. Asimismo, se observa que el uso de OKR es una condición necesaria a la hora de activar los QBR: si no van de la mano, las áreas experimentarán algunos vacíos de compromiso y no se alcanzará el objetivo de alineación que persiguen.

El QBR process, una de las prácticas más efectivas para la alineación de las organizaciones

El uso de los QBR se ha extendido en este último año entre las organizaciones más maduras y se ha convertido en la **herramienta clave para coordinar esfuerzos, alinear estrategias y gestionar capacidades** de forma óptima en el negocio completo. De la muestra encuestada, **una de cada cuatro** empresas afirma estar aplicando la práctica de los QBR.

Los QBR constituyen un proceso con acciones de preparación, desarrollo y resultados que normalmente difieren **de organización a organización**. A pesar de los grandes beneficios que reportan las compañías entrevistadas en este estudio, no conseguirán los resultados esperados si no se aplican correctamente. El uso de los QBR debe **implicar a todo el negocio, de lo contrario no resultan tan efectivos** para alinear estrategias, métricas y repartir recursos hacia la entrega de valor al cliente.

En aquellas organizaciones donde se ha adoptado el proceso de los QBR hay un acuerdo casi unánime de que el **mayor reto es su preparación. Realizar un buen prework involucrando a todos los stakeholders es la práctica más usual**, pero no todos realizan la preparación de la misma manera. Aquí entran desafíos adicionales como, por ejemplo, el hecho de que no todas las áreas están al mismo nivel de madurez o, simplemente, que los diferentes líderes entienden sus resultados clave de manera diferente.

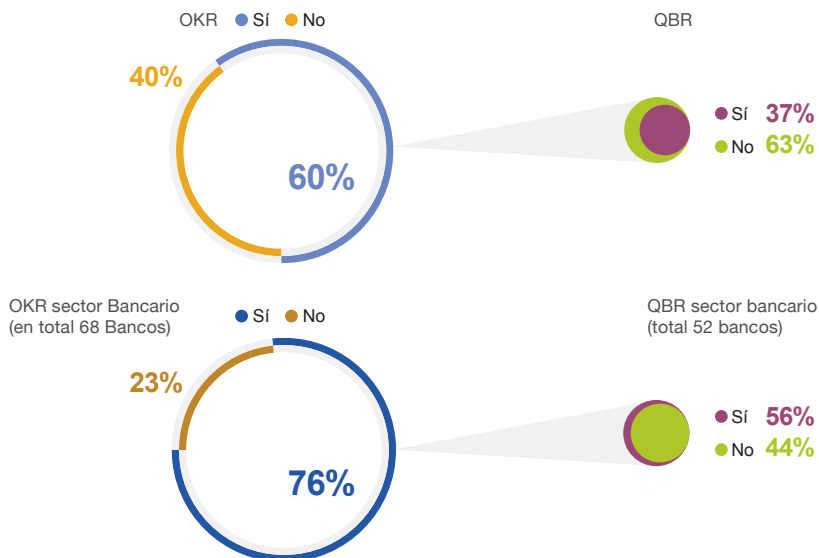
Como se ha comentado anteriormente, se comprueba que el éxito de los **QBR depende de forma directa de la correcta elaboración de objetivos y resultados clave (OKR)** alineados con la estrategia del negocio. Este paso representa el otro gran reto en la preparación del QBR, pues dependerá en gran medida de la madurez ágil de las diferentes áreas, generalmente desequilibrada. A pesar de representar un gran reto, ya son varias las organizaciones que han logrado adaptar sus propios procesos de preparación.

Por último, y a pesar del crecimiento de los QBR, Colombia, Argentina y Brasil destacan por ser los países en los que menos se aplican.

Práctica emergente

En el análisis extraído a través del estudio, se ha identificado que el uso de los OKR de la mano de los QBR es una práctica emergente. Tanto es así que casi el 60% de las organizaciones encuestadas usan OKR y un 37% de ellas usan además QBR de forma conjunta. Además, este hecho se ve intensamente acentuado en el sector Banca, donde el 76% de encuestados usan OKR y un 56% de ellas emplean QBR conjuntamente.

Uso de OKR con QBR, y visión del sector bancario



Práctica emergente

En la región andina encontramos tanto un **líder del sector bancario como de una telco** que han conseguido que todo el negocio tome el ritmo de ejecución de los QBR y, además, aseguran que el beneficio se empieza a observar cuando todo el negocio comparte la preparación y el evento de manera sistemática. Además, confirman que el **nivel de comprensión entre áreas, alineación de estrategias y resultados objetivo ha mejorado**. Pese a ello, una compañía de telecomunicaciones líder en la región del Cono Sur señala que aún no están obteniendo los resultados que podrían esperar de esta práctica debido a que no todas las áreas la aplican. Con respecto al estudio previo y a pesar de su crecimiento en el uso de QBR, Colombia, Argentina y Brasil son los que menos se han desarrollado.

La asignación presupuestaria es el mayor obstáculo en el escalado ágil de toda la organización

Durante el escalado de la agilidad en las grandes organizaciones, un aspecto que tienden a postergar es el de la asignación presupuestaria. En concreto, en este estudio **casi la mitad de los encuestados no ha cambiado la manera de asignar presupuestos** en las iniciativas ágiles en sus organizaciones. Es de destacar que el 11% de las organizaciones encuestadas utilizan marcos ágiles como Lean Portfolio Management para asignar presupuestos. Además, **de las organizaciones encuestadas que usan Lean Portfolio Management para la asignación de presupuestos, un 64% lo hacen con SAFe como marco de referencia para escalar la agilidad**.

Sin embargo, uno de los aspectos identificados dentro de las mejores prácticas de las organizaciones más avanzadas en agilidad es el **rediseño de dicha asignación de presupuesto con base en objetivos, lo que permite mejorar su gestión financiera y priorizar decisiones**. Además, las organizaciones que utilizan marcos ágiles para asignar presupuestos tienen en el punto de mira otros componentes fundamentales para la consolidación del modelo de escalado, como la gestión del talento y el aprovechamiento de habilitadores tecnológicos.

Por otro lado, los **beneficios de la agilidad disminuyen cuando se confrontan con los procesos de dirección más tradicionales**: cuestiones como las aprobaciones administrativas y la elaboración de presupuestos frenan la motivación y entusiasmo de los equipos que adoptan la agilidad. Por todo lo anterior, la asignación de presupuestos es un componente fundamental para consolidar el modelo de escalado en las organizaciones y uno de los grandes desafíos a abordar.

Frente a esos problemas, **surgen diversos casos de éxito a nivel mundial en la aplicación de la filosofía *Beyond Budgeting***, que apuesta por la flexibilidad con el objetivo de mejorar cada proceso. En esencia, consigue mejorar la política de asignación de recursos, que se adecúa a un propósito y no a un pronóstico y que permite la alineación con el negocio y la autonomía a los equipos. A pesar de no ser una de las más extendidas en Latinoamérica, la filosofía *Beyond Budgeting* es una de las que se encuentra más alineada con la agilidad y se puede esperar que elimine diversas fricciones que hoy en día encontramos en las organizaciones que apuestan por escalar el modelo ágil.

d) La naturaleza de los equipos, un factor fundamental para la elección de *frameworks* ágiles

Mayor madurez en la agilidad en la empresa gracias al nuevo equilibrio entre Scrum y Kanban.

Dado que las grandes variables de decisión a la hora de elegir un *framework* de trabajo son el objetivo del equipo, el servicio que ofrece a la organización y el nivel de acuerdo con los *stakeholders*, la naturaleza de los equipos representa un factor indispensable para dicha elección.

Ocho de cada diez compañías utilizan Scrum, seguido muy de cerca por *Kanban*. En la pasada edición, Scrum ya era el marco de trabajo dominante, lo que demuestra que su uso se ha equilibrado.

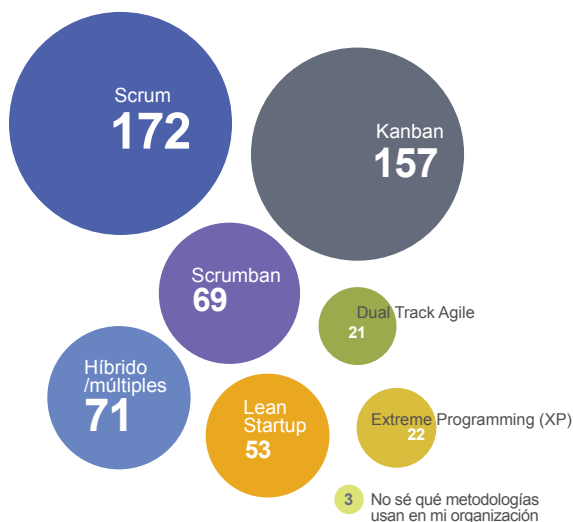
Al igual que en el anterior estudio, esto sigue denotando el despliegue de capacidades ágiles más allá de proyectos de

desarrollo. Al adoptarse en áreas más procedimentales y de gestión continua de un flujo de trabajo, *Kanban* ha demostrado mayor facilidad en la adopción de comportamientos propios de la filosofía ágil.

En relación con esta extensión de las prácticas ágiles, modelos que complementan diferentes *frameworks* como *Scrumban* se posicionan como la solución más utilizada entre por los equipos.

Igualmente, es notable la evolución en el **catálogo de marcos de trabajo utilizados entre las empresas participantes del estudio**, ya que las empresas han ganado cierta madurez en la manera en la que seleccionan los marcos de trabajo. Además, se observa un aumento en el catálogo de *frameworks*, cada uno aplicable a un tipo de actividad diferente y que generalmente atiende al nivel de conocimiento que el equipo tenga sobre el problema y la solución.

Metodologías más adoptadas en las organizaciones



4.3. Talento y Cultura Agile



a) Planes de carrera ágiles y desarrollo de capacidades

En esta nueva edición del estudio, la necesidad de claridad en los planes de carrera es otro de los síntomas más notables del aumento en la madurez.

Crear planes de carrera para los roles de la agilidad y llevarlos al siguiente nivel en la estructura organizacional son las soluciones para conseguir evitar la tensión que afirmaban tener en el anterior estudio. Esta tensión se genera especialmente entre los perfiles internos que han sufrido un *reskilling* y se ven evaluados de la manera tradicional mientras que los resultados del día a día apuntan a otro tipo de métricas.

Por otro lado, también existen **algunos casos** en los que la organización ha solucionado los problemas y finalmente ha logrado generar **mayor entendimiento entre los profesionales de la agilidad sin realizar cambios sustanciales sobre las estructuras, planes de carrera, etc.** Aquellas empresas que han hecho partícipes del desafío y de los beneficios de la agilidad a los implicados, han alcanzado un nivel aceptable de comodidad para los mismos. En este caso, los beneficios obtenidos son intangibles ya que se habla del impacto que las personas alcanzan en su organización y recompensas relacionadas con **responsabilidad, involucración y motivación.**

Práctica emergente

El portavoz de una telco líder de la región del Cono Sur y la zona andina indica: "Nuestros profesionales *agile* han logrado ver más allá del puesto de trabajo porque pueden percibir constantemente su impacto en la organización y esto repercute en nuevas oportunidades de generar dicho impacto con mayores responsabilidades, llevando conocimiento a otras personas y áreas. Más allá de querer claridad en el puesto (que sí la quieren) entienden la trascendencia de su actuación y esto ya no supone un bloqueo (si es que alguna vez lo supuso)".

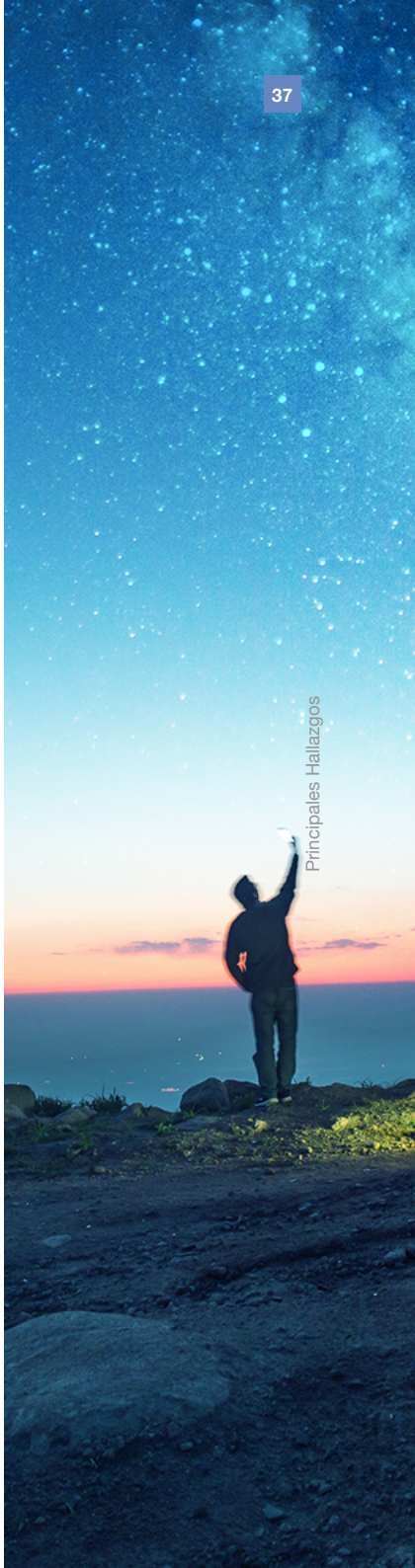
El desarrollo del talento y las capacidades ágiles se sigue presentando en general como **un *mix* entre el *upskilling* interno y la adquisición de talento externo**. Sin embargo, sin importar la estrategia, generalmente todas las organizaciones eligen tercerizar roles como *scrum masters* y *agile coaches* con el objetivo de incorporar el conocimiento en la organización sin cometer errores de base. **Para la contratación de terceros, los modelos siguen siendo un *mix* entre el precio fijo y el modelo tiempo y materiales, el más habitual en empresas con un plan de transformación corporativo.**

Por último, en ocho de cada diez de los casos, la **implicación de perfiles externos no supera el 50% de los esfuerzos realizados bajo marcos de trabajo *agile***.

La necesidad de más perfiles de profesionales *agile*: los retos de América Latina

Los equipos de transformación con presupuestos más bajos ven limitada su capacidad para generar impactos reales en la transformación. Los perfiles entrenados dentro de la organización cada vez son más demandados fuera, lo que aumenta la necesidad de realizar importantes esfuerzos de retención.

La pandemia de COVID-19 tuvo un efecto inesperado en las organizaciones de varias regiones de Latinoamérica. La migración a esquemas de trabajo remoto facilitó a los perfiles profesionales *agile* abrirse al mercado exterior, generalmente mejor pagado dada la inestabilidad de esta economía en los últimos años. Todo ello supone un reto adicional para las organizaciones, que deben realizar acciones para fidelizar su talento ante un mercado cada vez más competitivo.





c) Distribución del conocimiento agile en las organizaciones

Elementos clave para distribuir la agilidad en las organizaciones: inspiración, resultados y herramientas eficientes.

Quando se trata de inspirar al resto de la organización, es vital mostrar los resultados, incluso aunque al principio no sean comprendidos del todo. Una vez logrado esto, la agilidad se convierte en una **filosofía de trabajo muy atractiva** para muchas áreas. Así, diversas empresas de este estudio logran impactar e implementar la agilidad en áreas de Riesgos, Auditoría y Finanzas, que buscan mayor transparencia y colaboración dentro de sus propios verticales para mejorar sus tiempos y su entrega de valor a la organización.

En cuanto al **conocimiento**, cada empresa logra hacer esto de una u otra manera. Entre las empresas más maduras, las **universidades corporativas empiezan a tomar fuerza** pues ya cuentan con un marco de trabajo definido y un catálogo de metodologías claro para cada situación. Además, una solución utilizada con frecuencia es la realización de talleres de

básicos unida a la formación *on-the-job*. En esta segunda vía, el acompañamiento de un experto *agile coach*, ya sea interno o externo, marca la diferencia para aprovechar el conocimiento generado en la organización.

Por su parte, el manual de juegos, *kit de onboarding o playbook* sigue siendo un elemento vital para facilitar este despliegue de conocimientos y suele tener especial utilidad para la configuración del equipo (roles, eventos y herramientas) que quiere adoptar la agilidad.

Además, la **pandemia COVID-19** promovió la creación de **plataformas e-learning** dentro de las compañías y se ha fomentado especialmente la autoformación para liberar la capacidad de los profesionales *agile* en aspectos de mayor valor para el negocio.

En el caso de empresas internacionales, la **creación de CoEs (Centros de Excelencia) globales cobra especial sentido**. Si bien su despliegue es complicado en sus filiales con mayor madurez ágil, existe una expectativa general de que su impacto es positivo al lograr la alineación de las prácticas y el aprovechamiento de las capacidades de alta especialización.

c) La óptica de los profesionales *agile*

Expertos ágiles con bagaje en la compañía, un perfil demandado con necesidades propias.

Los profesionales que llevan tiempo en la compañía y, además, se han transformado en expertos *agile* gracias a los procesos de *upskilling* emprendidos por la organización, constituyen un eslabón fundamental para la transformación de la organización en su conjunto. Por un lado, cuentan con conocimientos sobre el negocio de la empresa, sus procesos y su bagaje y, por otro, conocen el *mindset* ágil específico que ha implementado la organización. Debido a ello, son, junto a los profesionales *agile* externos a la compañía, **uno de los perfiles cada vez más demandados y valorados por el mercado.**

Sin embargo, hay que contar con que no todos se sienten satisfechos con los nuevos roles: dos de cada cinco encuestados consideran la reestructuración, definición de nuevos puestos y basculación del poder un desafío importante para las organizaciones. El paso de ser *project manager* o gerente a ser *product owner* o *scrum master* hace que pierdan visibilidad sobre cuál es su plan de carrera, qué se espera de ellos o qué métricas se utiliza para evaluarlos. Por ello, es fundamental que las compañías aborden esas preocupaciones y les hagan conscientes de las ventajas de su nuevo camino.

Con ciertas diferencias, líderes y expertos ágiles comparten la visión sobre el impacto del cambio en la organización.

Para entender la diferencia en los perfiles involucrados en el estudio, es necesario considerar los planos de actuación en los que se desenvuelven. Los líderes de transformación desarrollan sus actividades desde la capa directiva (estrategia) y los profesionales ágiles se desenvuelven a nivel de equipos, trenes o tribus (ejecución)

Los líderes y los expertos ágiles comparten algunos aspectos sobre cómo la adopción de la agilidad ha repercutido en la organización. Sin embargo, ponen foco en distintos aspectos. Por ejemplo, los **expertos tienen una visión más optimista** que los líderes sobre el grado de **empoderamiento** que concede a los equipos. Estos últimos son los que están más cerca de los equipos, por lo que tienen con una visión más realista.

Al comparar las **visiones sobre la flexibilidad, la mejora continua y la entrega frecuente**, la visión de los **expertos *agile* es algo menos optimista que la de los líderes**. El conocimiento de la práctica vuelve a ser la razón que encontramos para esta diferencia: el líder cuenta con una visión de conjunto, por lo que puede estar relativizando el impacto real y por ello valora de forma más positiva esos tres aspectos.

Los líderes y los expertos ágiles comparten algunos aspectos sobre cómo la adopción de la agilidad ha repercutido en la organización. Sin embargo, ponen foco en distintos aspectos. Por ejemplo, los **expertos tienen una visión más optimista** que los líderes sobre el grado de **empoderamiento** que concede a los equipos. Estos últimos son los que están más cerca de los equipos, por lo que tienen con una visión más realista.

Al comparar las **visiones sobre la flexibilidad, la mejora continua y la entrega frecuente**, la visión de los **expertos agile es algo menos optimista que la de los líderes**. El conocimiento de la práctica vuelve a ser la razón que encontramos para esta diferencia: el líder cuenta con una visión de conjunto, por lo que puede estar relativizando el impacto real y por ello valora de forma más positiva esos tres aspectos.

Los líderes también son ligeramente más optimistas en cuanto a los resultados obtenidos con la agilidad. No en vano, estos últimos dedican gran parte de su tiempo a enseñar a otras personas que no conocen esta filosofía, por lo que observan una alineación menor entre los objetivos que persiguen y los resultados alcanzados por la organización.



Los líderes ven los silos de la organización como el mayor obstáculo, mientras que los expertos ágiles consideran que el cambio cultural es el principal reto.

Tanto los líderes como los expertos ágiles coinciden en cuáles son los mayores obstáculos para el cambio, como por ejemplo el estilo de liderazgo o la **necesidad de una nueva cultura organizacional**. Sin embargo, no coinciden en el grado de preocupación respecto de ese cambio de cultura. Para los líderes, ocupa la tercera posición, pero los expertos *agile* consideran que es el principal freno.

Por su parte, los líderes ven a los silos entre áreas como el principal obstáculo para el proceso de transformación ágil de su compañía y, por el contrario, los expertos de la agilidad lo relegan a un cuarto lugar. Estos dos puntos pueden deberse a que, en general, los líderes muestran una mayor resistencia a los cambios y no sienten de una forma tan acusada la necesidad de transformación.

Por otra parte, tanto los profesionales ágiles como los líderes **consideran que la necesidad de gestionar el talento y consolidar los modelos de escalado son otros dos retos**. Esto demuestra que las organizaciones necesitan afrontar la reestructuración de los planes de carrera y definir nuevos modelos de gobierno que permitan continuar apostando por *agile*.

Por último, hay visiones contrapuestas respecto de otros desafíos. Mientras que los expertos *agile* conceden una gran importancia a fomentar el entendimiento de la cultura, **los líderes, que cuentan con una visión más transversal, se decantan por afianzar los habilitadores tecnológicos**. Ambas visiones no son irreconciliables, sino que han de convivir: la implicación de los equipos es fundamental para lograr el cambio y las tecnologías son una herramienta clave para que dicho cambio se materialice.

05

Retos y Tendencias



05 Retos y Tendencias



a) Las asignaturas pendientes para el cambio

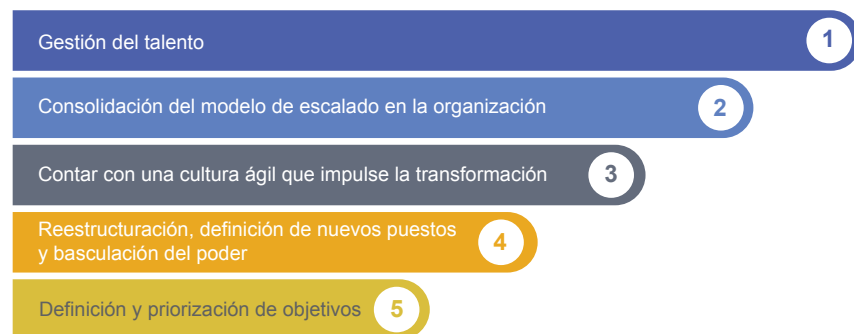
La gestión de talento, la consolidación del modelo de escalado y la transformación de la cultura son los mayores retos de las organizaciones a la hora de aplicar la filosofía ágil.

En la edición anterior del estudio, la resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización era el principal reto que las organizaciones debían afrontar. Sin embargo, esa resistencia ya no figura entre los retos pendientes más relevantes. En el presente estudio, un 62% de las organizaciones consideran que **la gestión de talento**, que comprende la contratación, desarrollo y retención de profesionales capacitados en la filosofía ágil, es el mayor reto de las organizaciones.

En segundo lugar, figura la **consolidación del modelo de escalado**, un desafío identificado por el 57% de las compañías. Esto demuestra que las organizaciones ya han conseguido que la agilidad madure en determinados equipos, áreas o proyectos y en la actualidad se encuentran buscando nuevos modelos que se ajusten mejor a sus necesidades.

Por su parte, el 53% de las compañías **continúan afrontando retos relacionados con la cultura corporativa**. Para abordarlos, es vital vencer la resistencia de los líderes y promover la desaparición de silos.

Principales desafíos



Medición para favorecer la mejora continua y la innovación, el principal freno para alcanzar la madurez en el entorno ágil.

Para adoptar la mentalidad ágil, es fundamental que exista una cultura de experimentación basada en el aprendizaje validado, donde se sigan las fases de hipótesis, prueba, métrica y aprendizaje que garanticen la mejora continua. Sin embargo, tan solo el 11,4% de las compañías considera que esté en el grado máximo de madurez en dicha mejora continua. **El mayor desafío para las organizaciones es la medición de los resultados:** pasar de medir los resultados de años a meses implica un cambio de paradigma y una nueva composición de los indicadores.

De hecho, las **organizaciones más maduras están estableciendo métricas concretas** que les aportan información tanto sobre cómo pueden mejorar tanto externamente, para contribuir a mejorar la experiencia del cliente, como internamente, logrando así que aumente la motivación de los colaboradores.

Por otra parte, solo el **11,4% de las organizaciones consideran que se encuentran en el máximo escalón de madurez en innovación**, es decir, cuenta con un flujo habitual de ideas y experimentos y el error se percibe de forma positiva.

Nivel de madurez en las organizaciones



b) Hacia un futuro *agile*: próximas tendencias

El escalado, la adopción ágil y la alineación estratégica marcarán los próximos pasos de las organizaciones.

Para abordar los obstáculos y retos analizados a lo largo del estudio y continuar avanzando en el camino ágil, las compañías latinoamericanas encuestadas seguirán cinco tendencias que marcarán su próximo rumbo:

1. Escalado

Tanto los profesionales ágiles como los líderes son conscientes de que la agilidad debe comprender otras áreas de la organización más allá de los equipos IT y ha de aplicarse a otros departamentos, proyectos y procesos. Cada vez más, **áreas como RR. HH., Marketing y Finanzas están adoptando algunas de las prácticas ágiles**. Las organizaciones se han dado cuenta de que la aplicación de la filosofía agile en otras áreas ayuda a los equipos a gestionar mejor sus prioridades, trabajar de forma incremental e iterativa y tener una mentalidad de mejora continua abierta al cambio y a la innovación. Por ello, escalar el modelo a toda la organización será uno de sus próximos pasos.

2. Adopción de la agilidad

Las organizaciones que llevan menos de un año adoptando la agilidad la valoran como un motor para la comunicación, el empoderamiento y la consecución de objetivos por parte de los equipos. Por otro lado, se observa que **tres de cada cinco empresas tienen a más del 75% de sus equipos trabajando de forma remota actualmente**. De entre ellas, más de la mitad se plantea continuar con esa estrategia de teletrabajo. Precisamente la agilidad contribuye a mejorar la organización de los equipos en remoto para alcanzar los objetivos de negocio, por lo que **se espera que las compañías aumenten su adopción de las prácticas ágiles** y cada vez más se benefician de las mejoras que ya están experimentando las compañías en un grado inicial de madurez *agile*.

3. Alineación estratégica

La pandemia ha obligado a las organizaciones a simplificar procesos y operaciones. En este sentido, desarrollar las competencias de una organización adaptativa permite a las compañías adecuarse mejor al contexto actual: gracias a la aplicación de principios de gestión de portafolios de negocio que caracterizan al modelo ágil, **podrán priorizar las iniciativas con mayor aportación de valor**, mantener la eficiencia y mejorar su adaptabilidad. Herramientas como Lean Portfolio Management ayudan a solventar la creciente necesidad de equilibrar los portafolios de iniciativas de las organizaciones.

4. Cambio cultural

Como se ha comentado, la resistencia de los líderes es uno de los principales obstáculos para que la agilidad se extienda por toda la organización. Esta filosofía proporciona a todos los colaboradores autonomía para tomar decisiones y capacidad de autoorganización, por lo que es fundamental que los **líderes confíen en que actúan por el interés de la empresa**. Por ello, es fundamental que se produzca ese cambio de mentalidad.

A ello se suma otra necesidad derivada de la pandemia: **conservar y adaptar los valores, principios y prácticas ágiles en el trabajo remoto**. Así, las organizaciones deben valerse de la agilidad para conseguir que los profesionales que teletrabajan maximicen su productividad.

5. Gestión del talento

Invertir tiempo y recursos para **atraer talento con conocimientos de agilidad** es otro de los deberes de las compañías, especialmente en el nuevo escenario. Ahora bien, hay que lograr un equilibrio entre el *upskilling* y *reskilling* de la plantilla actual, fomentando la desaparición de silos entre las unidades de negocio y la ejecución de varios roles por parte de un mismo profesional, y la contratación de talento externo. A todo ello se añade la tarea de proporcionar herramientas y conocimientos sobre *agile* que se adapten específicamente a la nueva modalidad híbrida de trabajo.

En resumen, el escalado, la adopción de la agilidad, la alineación estratégica, el cambio cultural y la gestión de talento son las cinco principales tendencias que guiarán a las organizaciones próximamente para continuar avanzando en el camino *agile*.

MIT Technology Review en español

Miguel Ángel Foces Vivancos

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

María de Lourdes Pérez Carvajal

Strategy & Innovation Consultant - Opinnno LatAm
marilourdes.perez@opinno.com

Jorge Andrés Crespo

Strategy & Innovation Consultant - Opinnno LatAm
jorge.andres@opinno.com

everis NTT Data

Victor Leon Marambio

Director Ejecutivo Centro de Excelencia Ágil - everis NTT Data LatAm
victor.leon@nttdata.com

Alejandro A. Hernández H.

Agile Coach / Consultant Centro de Excelencia (CoE) - everis NTT Data LatAm
alejandro.alberto.hernandez.hernandez@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.