

La agilidad en Latinoamérica

El panorama de la adopción en las grandes organizaciones de la región

MOTIVACIÓN DEL ESTUDIO

La impostergable necesidad de los distintos sectores para satisfacer las necesidades de sus clientes y ofrecer productos y servicios que generen una nueva relación con ellos, obliga a las organizaciones a redefinirse a sí mismas de la mano de estrategias que facilitan este proceso. Hoy en día, la velocidad a la que el mercado se transforma y adapta requiere de respuestas rápidas, focalizadas y adecuadas. Para ello, las organizaciones requieren contar con una estructura organizacional capaz de identificar esas necesidades y dar respuesta a ellas eficientemente.

La adopción de la agilidad se ha convertido así en una estrategia de transformación del *mindset* de las organizaciones permitiéndoles mejorar en su capacidad de adaptación al cambio, eficiencia, generación de conocimientos rápidos y horizontales entre los equipos para lograr su objetivo central.

En este estudio realizado en la región, damos cuenta de cuál es el avance de esa adopción y hacia dónde se dirigen los esfuerzos de transformación que caracterizan a cada uno de los países como los sectores de mayor relevancia.

Para llevarlo a cabo, realizamos 48 entrevistas a líderes encargados de la transformación ágil en 35 empresas diferentes de la región. De estas 35 empresas, 26 son consideradas dentro de las 500 más grandes de Latinoamérica y se encuentran ubicadas en México, Perú, Colombia, Brasil, Argentina y Chile. En cuanto a la distribución por sectores, el sector bancario es el de mayor representación (39%), seguido por otras financieras y aseguradoras (26%), Industria (17%) y telecomunicaciones (16%).⁰¹

Tres de cada cuatro de las empresas entrevistadas cuentan con una facturación mayor a 50 millones de dólares mientras que el 61% cuentan con más de cinco mil empleados.^{02 03}

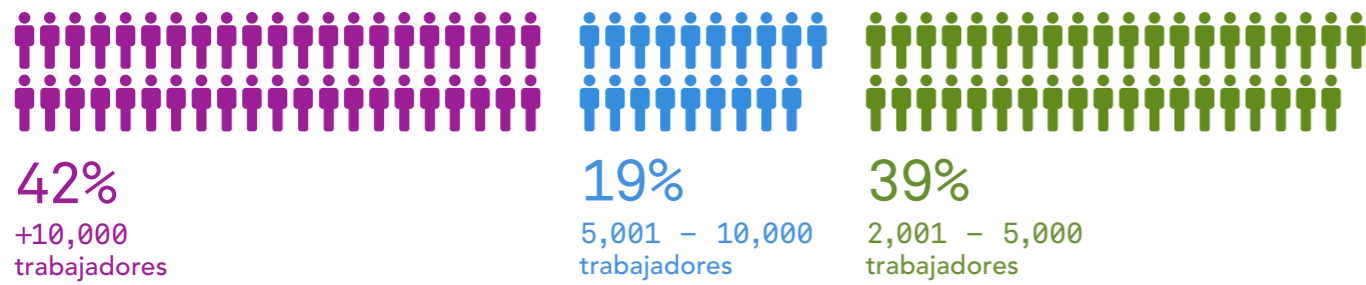
01 DEMOGRAFÍA DEL ESTUDIO



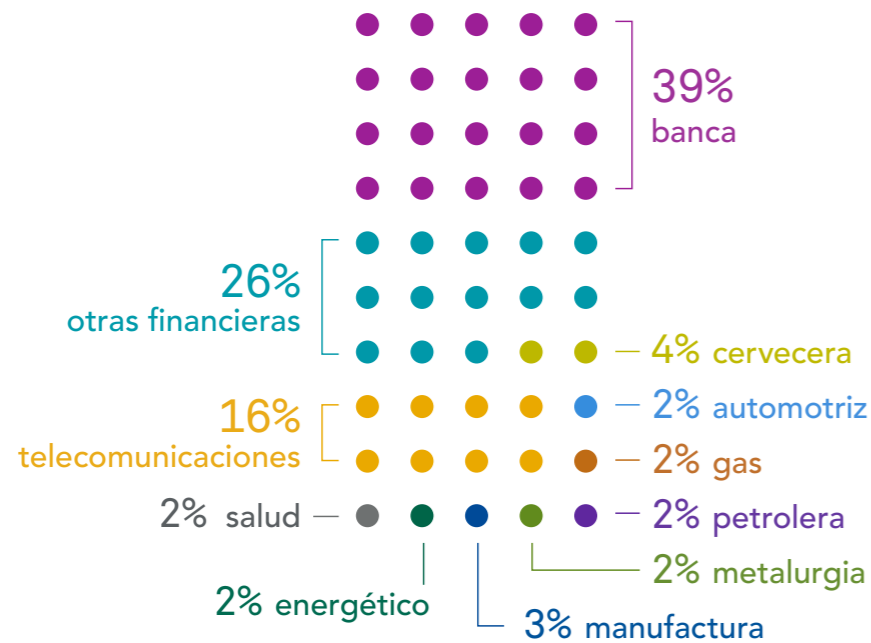
MIT Technology Review en español es la edición en castellano de MIT Technology Review, una revista publicada por Technology Review Inc., compañía independiente de medios de comunicación propiedad del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). Fundada en 1899, es la revista sobre tecnología más antigua 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 contáctenos enviando un correo a redaccion@technologyreview.com o llamando al teléfono: +34 911 284 864.

02 NÚMERO DE TRABAJADORES



03 DISTRIBUCIÓN POR SECTOR



Fue a partir de estos datos, que construimos una visión panorámica del estado de la adopción de agilidad en la región, considerando diferentes aspectos como: razones para la adopción, beneficios esperados, los desafíos presentes y las estrategias que se han llevado a cabo para el gobierno, generación de talento y crecimiento de la agilidad en el interior de las empresas.

LAS PRINCIPALES RAZONES PARA LA ADOPCIÓN

Como podremos ver a continuación, una de cada dos empresas observadas considera la filosofía agile como un medio para lograr una transformación estratégica para la empresa, ya sea dirigida hacia las áreas de tecnología o para lograr una transformación transversal a toda la organización. Por otro lado, encontramos la mejora del *time-to-market* y el alineamiento de la organización con una visión más centrada en el cliente como las otras razones más relevantes para adoptar la agilidad.⁰⁴

04 LAS RAZONES DE ADOPCIÓN



**Ya sea transversal, en el caso de la transformación digital o bien solo dirigida a un área, por ejemplo, las áreas de tecnología*

BENEFICIOS CLAROS Y MEDIBLES: LA MAYOR VENTAJA

Cuando comenzamos a investigar sobre los beneficios para las diferentes organizaciones, es destacado observar que, entre los líderes organizacionales existe una percepción compartida de los beneficios de la adopción. Podremos medir estos en dos vías: el cambio cultural, lo que abre un nuevo conjunto de métricas en las diferentes empresas y, obviamente, los resultados de negocio. En ambos casos, el impacto es notable en las primeras etapas y mejora conforme va madurando la nueva forma de trabajo

Destacan particularmente la percepción de las mejoras en el *time-to-market* o procesos (19%), mayor foco en el cliente o en el *Net Promoter Score* (NPS) (18%) así como el empoderamiento y compromiso de los trabajadores con la empresa (16%).



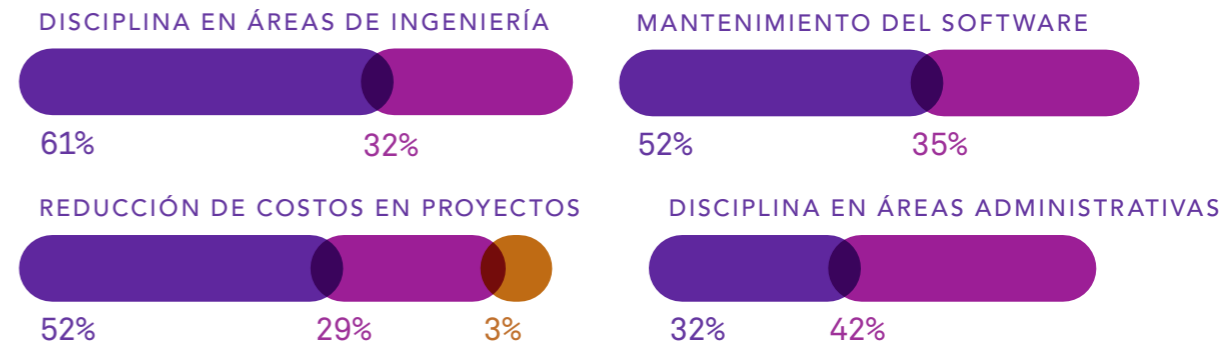
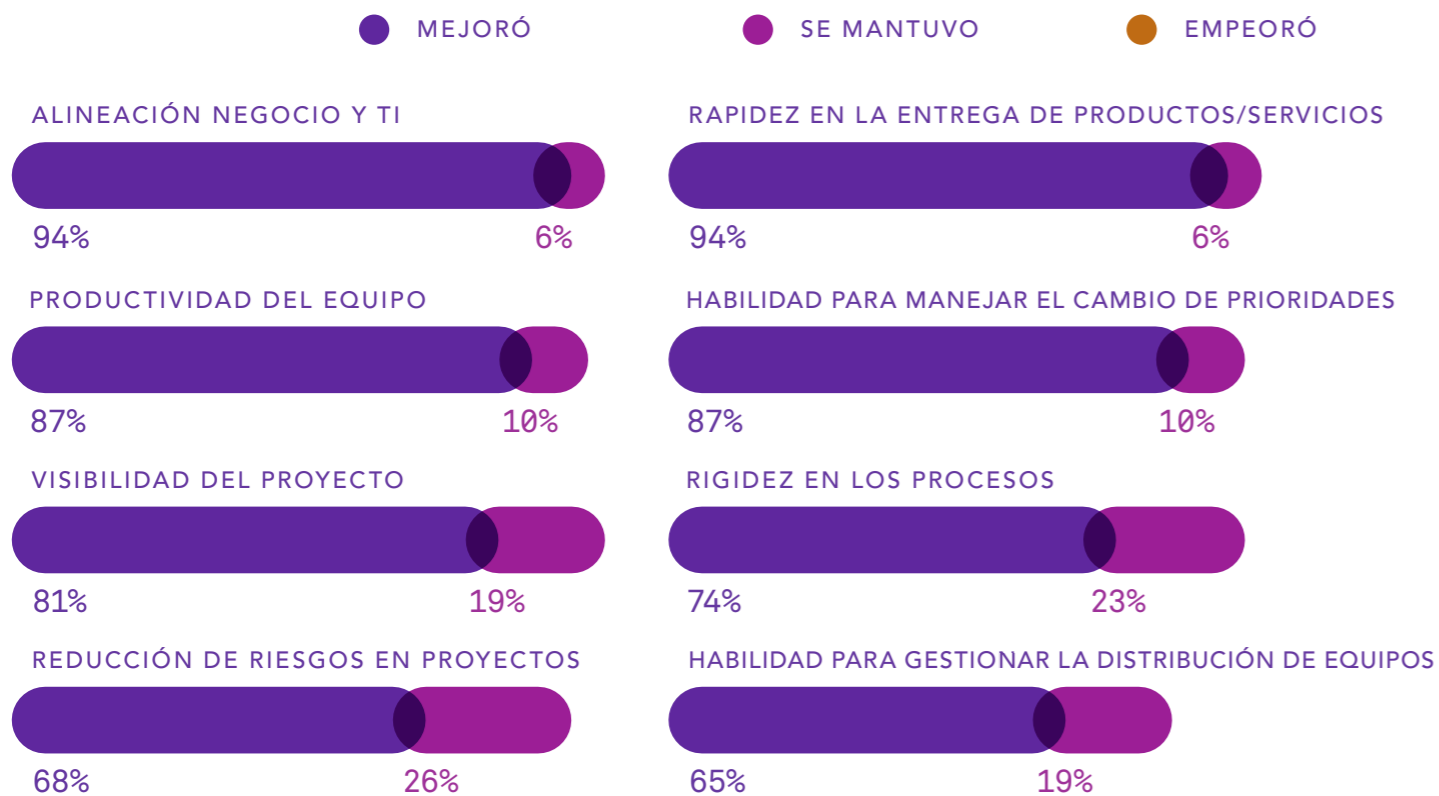
Analizando el impacto de estos factores en la transformación de las organizaciones, encontramos algunos donde las empresas observadas alcanzan prácticamente un consenso total. Casos como la rapidez en las entregas de productos o servicios, el alineamiento entre las áreas de tecnología con el negocio y la habilidad para gestionar el cambio de prioridades; son aspectos que muestran pleno consenso pues mejoran en 9 de cada 10 experiencias.

En 3 de cada 4 destacan otros dos factores que han mejorado gracias a la adopción de la Agilidad. Por un lado, la habilidad para gestionar la planificación de capacidades y, por otro lado, la flexibilización de los procesos.

Un aspecto cuyo impacto toma más tiempo pero que se hace especialmente notable en las empresas es el empoderamiento de los equipos alineados a un objetivo común.

También se observan aspectos donde se percibe el aumento de madurez en la Agilidad de las empresas latinoamericanas; un 52% ha experimentado reducción en costos de proyectos a la vez un 68% también experimentó reducción en los riesgos de estos.

Los beneficios obtenidos entonces, no solamente apuntan a mejorar el negocio en sí mismo, sino la manera en que la organización puede reestructurarse para dar un mejor servicio o desarrollar productos que satisfacen las necesidades de sus clientes. De esta manera, la transformación repercute de forma significativa tanto en el clima laboral como en los resultados. De ahí su importancia y sus múltiples beneficios.



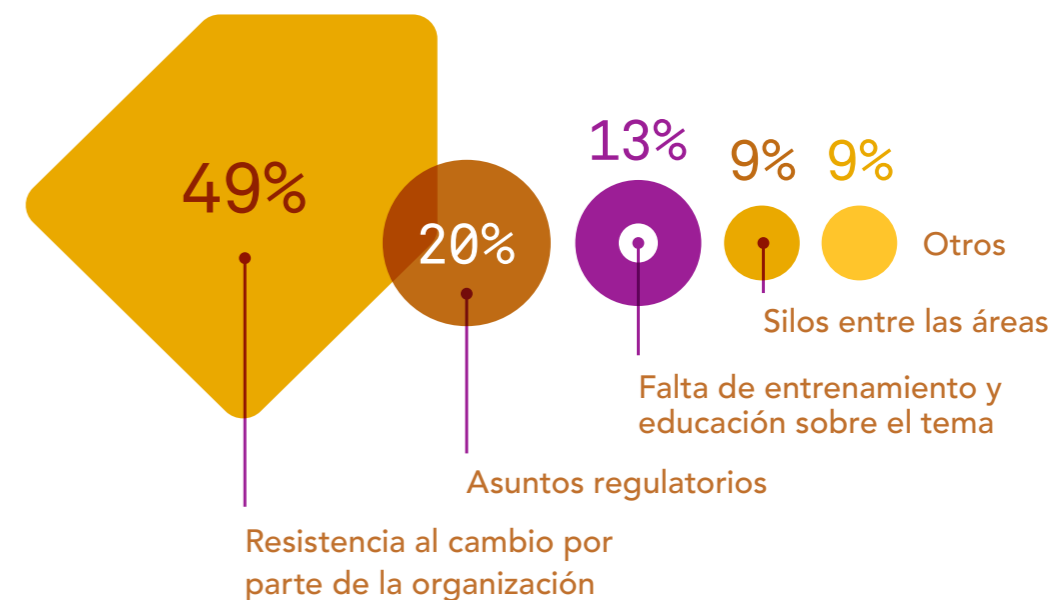
LOS GRANDES DESAFÍOS

Cerca de la mitad de los líderes entrevistados, concuerdan en que la resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización es uno de los principales retos a los que se enfrentan durante el proceso de adopción (49%).

Aquellos líderes que han destacado en la implementación del cambio convergen al señalar la importancia de generar resultados rápidos que seduzcan a las personas escépticas para sumarse a la evolución de la empresa. Asimismo, el involucramiento de los líderes siendo no solamente sponsors del proceso sino participantes directos, resulta fundamental para sumar adeptos y facilitar los cambios necesarios.

De manera secundaria pero relevante, identifican que los asuntos regulatorios tanto de las propias organizaciones como en distintos aspectos a nivel nacional pueden suponer un desafío para lograr la transformación deseada (20%). En casos como el bancario, la regulación relacionada a la privacidad de los datos y el uso de estos incide en la capacidad de desarrollo de servicios que puedan vulnerar dichas regulaciones en aras de ofrecer servicios más personalizados.⁰⁵

⁰⁵ PRINCIPALES OBSTÁCULOS EN LA ADOPCIÓN AGILE



Los obstáculos que las empresas se han ido encontrando evolucionan conforme esta nueva mentalidad impacta a más personas y áreas. Así como en estudios previos se observa cómo la falta de conocimiento sobre la Agilidad era uno de los grandes frenos para su desarrollo, hoy en día es la resistencia al cambio de las diferentes áreas la verdadera traba que identifican los líderes de transformación para lograr su evolución en las corporaciones.

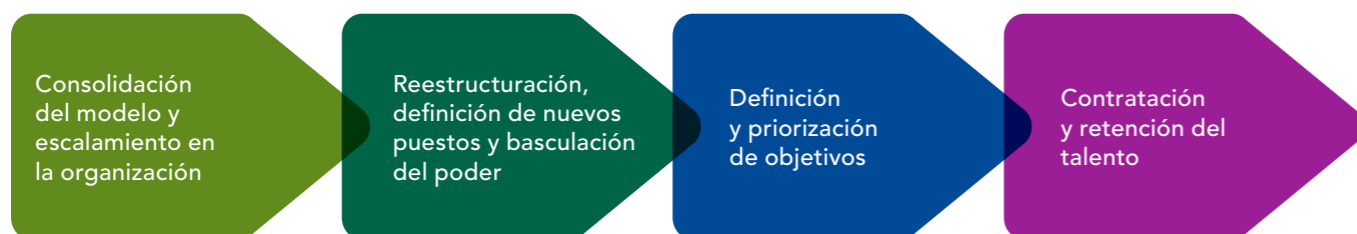
Aun así, tanto los silos existentes entre las áreas como la falta de entrenamiento y conocimientos sobre agilidad suponen retos que las organizaciones deben resolver conforme avanza el proceso, y siempre de la mano de las áreas y personas líderes en la organización para impulsar el cambio.

Esta distribución resulta congruente con los desafíos que los mismos líderes identifican en el futuro. Existe cierto consenso en que la consolidación del modelo y el escalamiento a toda la organización es el desafío más relevante por enfrentar en los próximos años. El caso brasileño muestra algunos avances en este sentido, convergiendo en la importancia de dedicar un esfuerzo largo y profundo a la transformación del *mindset* para toda la organización de manera previa al escalado.

El 20% identifica la reestructuración organizacional, los nuevos balances de poder y la definición de nuevos puestos en la organización como otros de los grandes retos a resolver. Uno de los mayores retos que se mencionan, es la necesaria transformación del liderazgo por parte de los directivos y gerentes, quienes requieren trabajar más en conjunto con sus equipos y dejar de lado la territorialidad tradicional para dar cabida a procesos nuevos que retan las jerarquías al poner en el centro al cliente.

Dentro de esta transformación, se requiere un apoyo constante y fluido de las áreas de negocio con las de desarrollo y soporte, especialmente por parte de recursos humanos, para redefinir la estructura bajo la cual los equipos pueden funcionar de manera eficiente.⁰⁶

06 DESAFÍOS QUE ENFRENTARÁN EN EL FUTURO

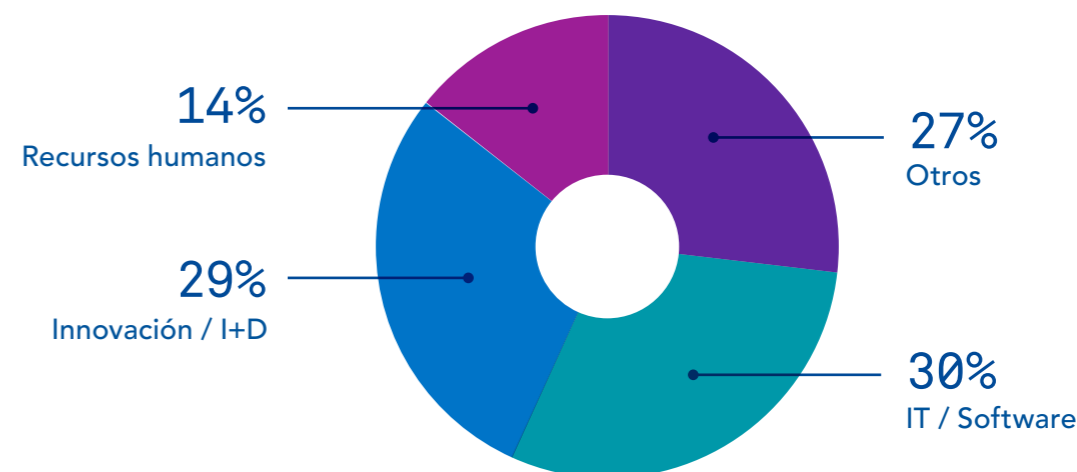


La convicción con la cual los líderes transmiten sus intenciones de convencer y escalar esta filosofía de trabajo al resto de personas y áreas de la compañía (37% afirma tenerlo entre sus máximas prioridades) nos lleva a pensar en la Agilidad como un modelo a seguir por el resto de organizaciones que deseen estar preparadas para el paradigma actual.

LA RELEVANCIA DEL GOBIERNO

La mayor parte de las organizaciones entrevistadas cuentan con tres años o más en el proceso de adopción de agilidad (45%), mientras que el 26% cuenta con menos de un año en el proceso. En toda la región, la distribución de áreas que han adoptado la agilidad es diversa, pero son principalmente las áreas de IT/Software (30%) y de Innovación o I+D (29%) las que han llevado a cabo la primera fase de adopción. En un segundo plano y como soporte a la transformación necesaria, las áreas de Recursos Humanos se han ido sumando paulatinamente (14.4%). Su adhesión al proceso resulta crucial para darle cabida a un nuevo planteamiento de los roles que a su vez influyan en habilitar equipos multidisciplinarios eficientes.⁰⁷

07 ÁREAS QUE HAN ADOPTADO LA FILOSOFÍA AGILE

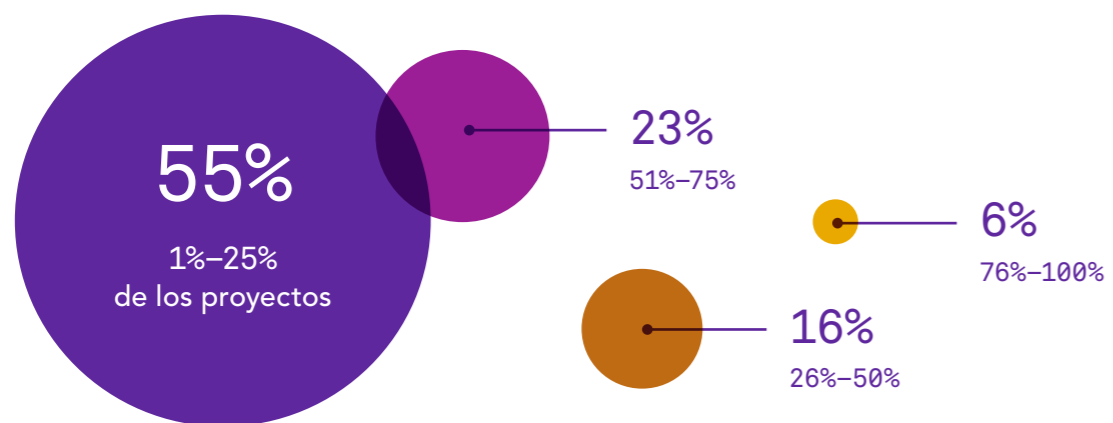


Si bien todos los países considerados en este estudio cuentan con experiencia en el proceso de adopción de la agilidad, poco más de la mitad de las organizaciones entrevistadas considera que hasta un 25% de los proyectos que se están llevando a cabo en la organización están desarrollándose actualmente bajo metodologías ágiles. Apenas un 6% consideran estar aplicándolas en 3 de cada 4 proyectos. El proceso de adopción de la Agilidad en Latinoamérica está aún en evolución y persiste la certeza de que existe mucho trabajo por hacer de la mano de la transformación digital para lograr un mayor nivel de adopción.⁰⁸

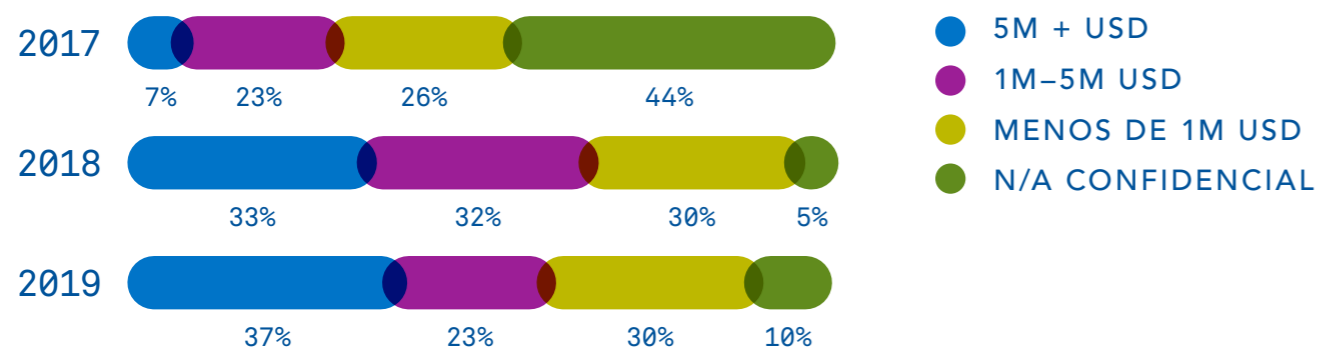
A pesar de que todavía queda un largo camino por recorrer, el 10% de los entrevistados considera que su organización cuenta con una madurez total en agilidad, mientras la gran mayoría considera que tiene un nivel alto (41%) o medio (34%) de madurez en la adopción.

En cuanto al presupuesto asignado a proyectos Agile, existe un notorio incremento en la inversión dedicada a los proyectos. En 2017 únicamente el 7% contaba con una inversión mayor a 5 Millones de dólares, incrementándose en solo dos años hasta el 37%.⁰⁹

08 ¿QUÉ PORCENTAJE DE LOS PROYECTOS EN TU ORGANIZACIÓN QUE ESTÁN EN CURSO, SE DESARROLLAN BAJO PRÁCTICAS ÁGILES?



09 COMPARATIVA ANUAL PRESUPUESTOS INVERTIDOS EN PROYECTOS AGILE

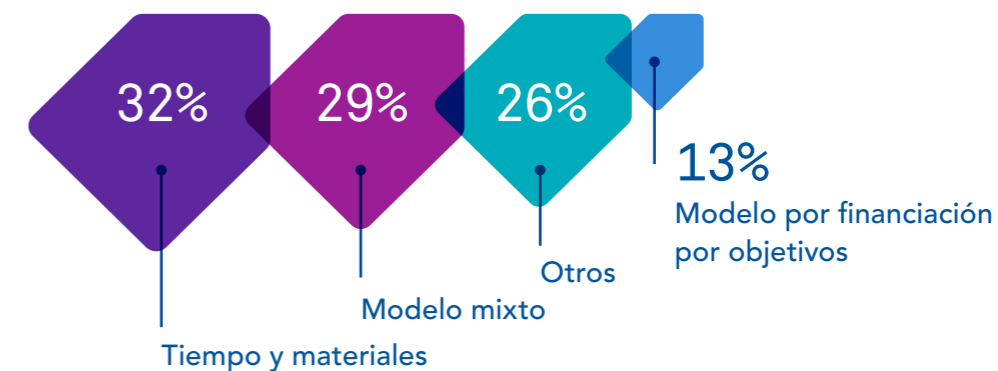


Asimismo, una parte de esta inversión está centrada en lograr la transformación de manera eficiente, y para ello la mayor parte de las empresas (58%) consideran el apoyo de consultorías externas que puedan fortalecer la capacidad interna y facilitar el proceso a la organización. Únicamente el 16% de las organizaciones se consideran a sí mismas autosuficientes para lograr la adopción y cerca del 10% no se han planteado en el futuro próximo contar con ayuda externa.

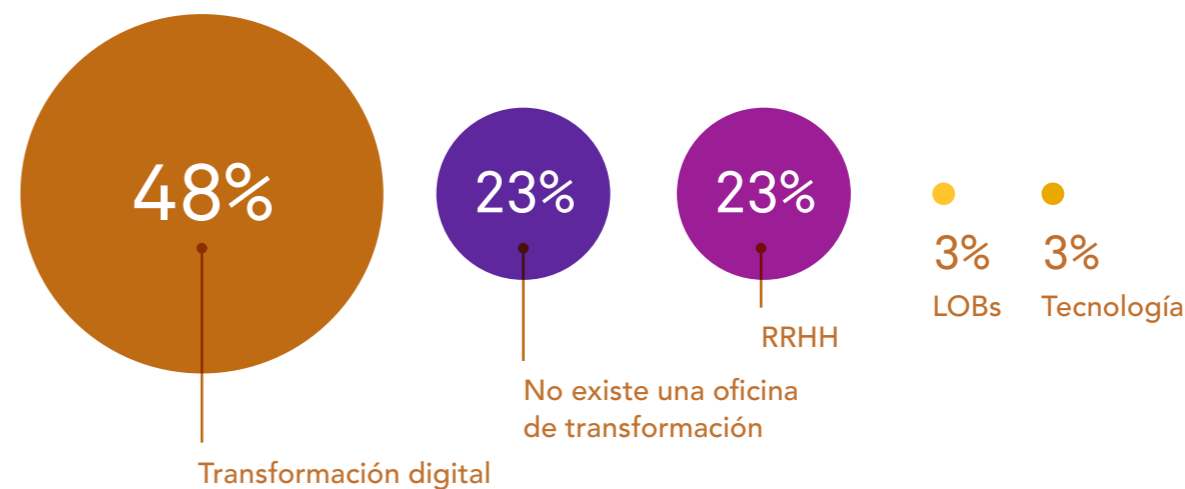
La contratación de proveedores externos puede tener distintos formatos, donde dichos proveedores brindan tiempo y materiales de apoyo (32%), gamificación o Venture Capital (13%), o un Modelo mixto (29%) donde combinan diferentes formas de medir el trabajo (velocidad, puntos de historia finalizados, etc.) con recursos habituales como tiempo y materiales.¹⁰

También, es importante señalar que el liderazgo en la adopción depende en el 77% de las ocasiones de una oficina de transformación dedicada a la ejecución y estrategia dentro de la organización, la cual reporta principalmente a Transformación Digital (48%), seguida de Recursos Humanos (23%) o Tecnología (3%).¹¹

10 MODELO DE CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES



11 A QUIÉN REPORTA LA OFICINA DE TRANSFORMACIÓN

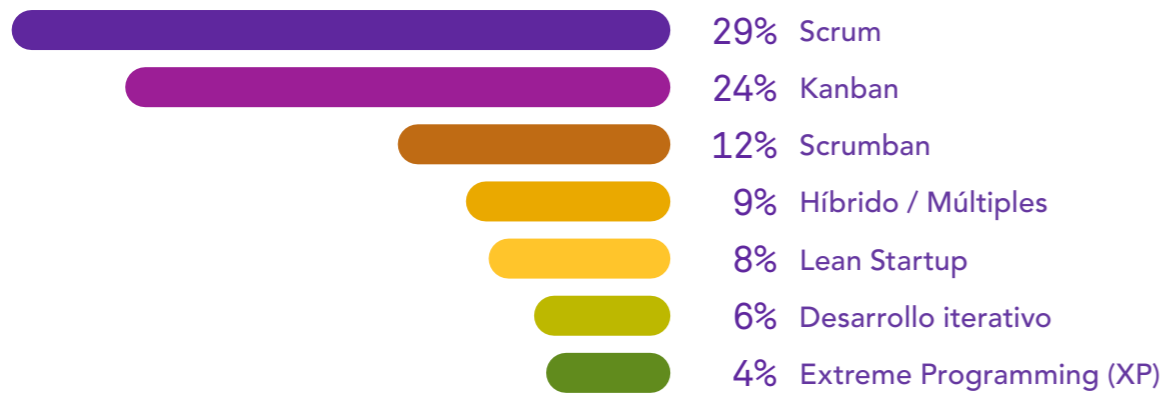


LAS DIFERENTES METODOLOGÍAS ADOPTADAS EN LAS ORGANIZACIONES DE LATINOAMÉRICA

Entre los distintos países y sectores, es común constatar que existe una apertura a las distintas metodologías disponibles, especialmente entre aquellas organizaciones que cuentan con mayor experiencia y conocimiento de las mismas. Sin embargo, las metodologías y marcos de trabajo más destacadas son Scrum (29%) y Kanban (24%) con una interesante evolución respecto a años pasados por parte de esta última. Dicha evolución en la metodología Kanban nos indica mayor madurez por parte de las empresas que llevan años de adopción. Esto se debe a la adopción más allá de áreas de tecnología o laboratorios digitales, donde la tipología de esos equipos no se adapta de buena forma a marcos de trabajo como Scrum pero sí a la optimización de flujo continuo que promueve Kanban.¹²

Aun así, buena parte de las organizaciones mencionan el uso de distintas metodologías y prácticas en los proyectos realizados en función de los objetivos que se persiguen y las necesidades a resolver.

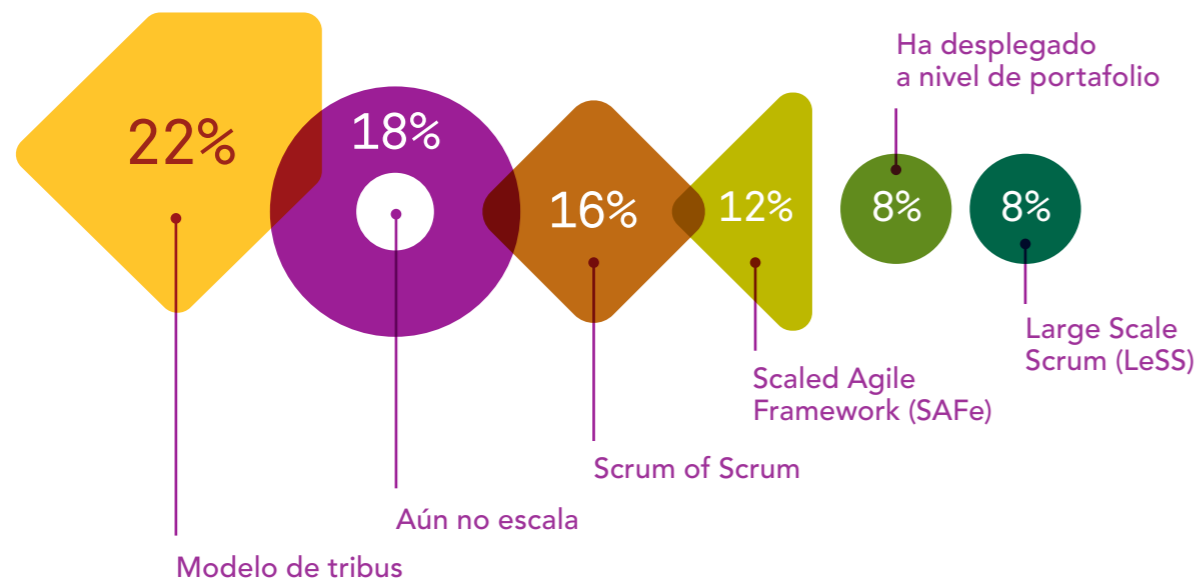
12 METODOLOGÍAS MÁS ADOPTADAS EN LAS ORGANIZACIONES



En cuanto a las prácticas existe una distribución bastante homogénea, dónde 2 de cada 3 empresas aplican alguna de las siguientes: *sprint/iteration planning* o *retrospectives* cuentan con mayor aplicación, seguidas de *Kanban boards*, *sprint/iteration review*, *story mapping* y *planning poker*.

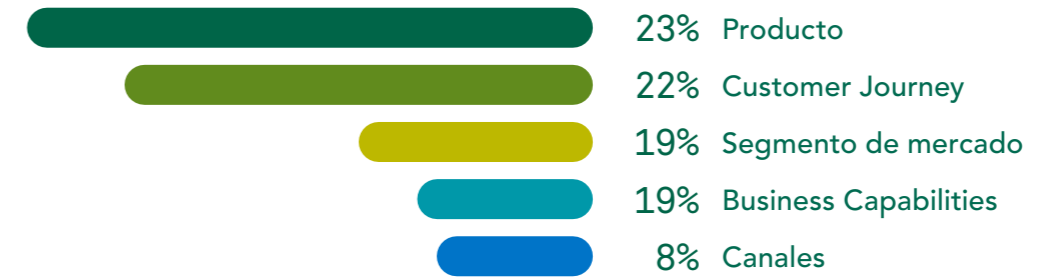
En relación con el escalamiento es también diverso el marco que utilizan sin tener una preeminencia por alguno en particular. Destaca el modelo de tribus (22%) o el *Scaled Agile Framework*, sin embargo, existe un 18% de organizaciones que aún no han llevado a cabo el escalamiento.¹³

13 MARCOS DE ESCALADO



Uno de los grandes desafíos a la hora de escalar la Agilidad a nivel organizacional es hallar la manera por la cual agrupar los diferentes equipos con el objetivo de optimizar los flujos de valor de cada compañía. La discusión hoy en día se centra en tres criterios principales que están ayudando a las diferentes corporaciones a formar sus equipos y escalar la agilidad a otros niveles:¹⁴

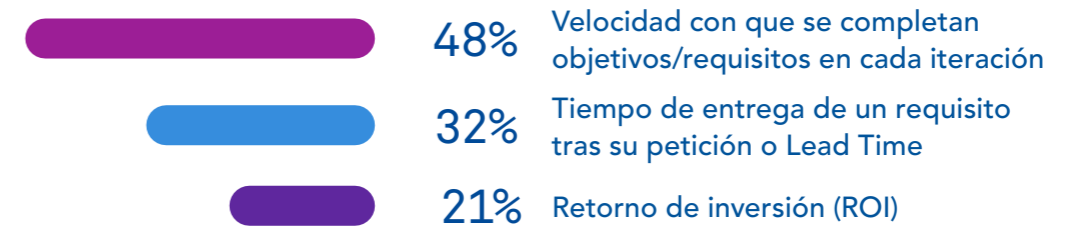
14 CRITERIO DE AGRUPACIÓN DE EQUIPOS



Por otro lado, se observa un importante cambio en la mentalidad de medición, habiendo una evolución interesante en métricas propias de las prácticas ágiles y una reducción en métricas tradicionales. La mayor parte de las organizaciones considera la velocidad para completar los objetivos como una de las métricas centrales para medir el éxito de las prácticas Agile. Sin embargo, la famosa ROI (Retorno de la inversión por sus siglas en inglés) seguirá teniendo un peso importante a la hora de respaldar cualquier decisión.¹⁵

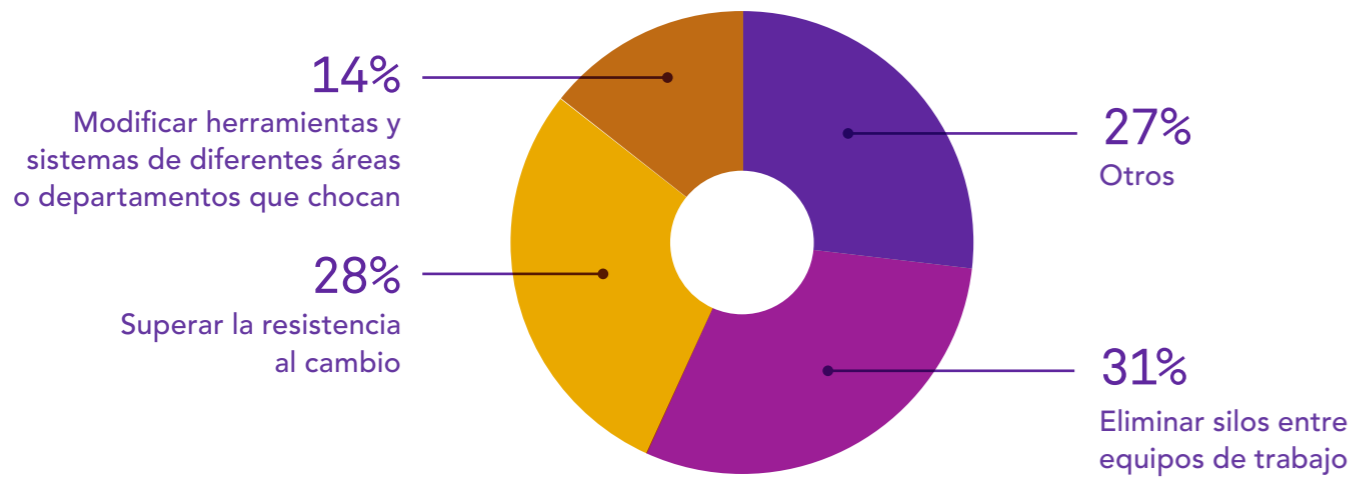
En el escalado de la Agilidad, gran parte de las empresas observadas se apalanca en la metodología OKR para desplegar y clarificar los objetivos, facilitando así la definición y comprensión de una estrategia en la cual, los equipos, están implicados de manera directa. Aunque la aplicación de esta metodología es aún incipiente, actualmente 1 de cada 2 empresas lo ha implantado o está en proceso, se observan buenos resultados y una importante evolución en su utilización para el escalado Agile con respecto a años anteriores.

15 MÉTRICAS UTILIZADAS PARA MEDIR EL ÉXITO DE LAS PRÁCTICAS AGILE



Cuando observamos los datos relacionados a la adopción de DevOps no queda duda de que es una de las máximas prioridades de las empresas latinoamericanas. Resulta congruente con los desafíos mencionados más arriba: 28% considera un reto la resistencia al cambio y 31% la eliminación entre los silos de trabajo. De manera moderada, la modificación de herramientas o sistemas de las distintas áreas (14%) juega a su vez un papel importante en la capacidad de adopción.¹⁶

16 DEVOPS COMO FACTOR CLAVE EN LA TRANSFORMACIÓN



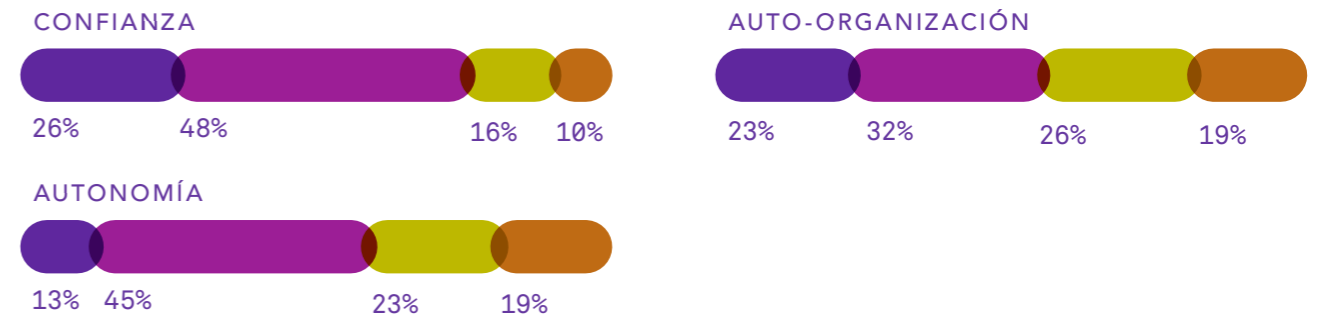
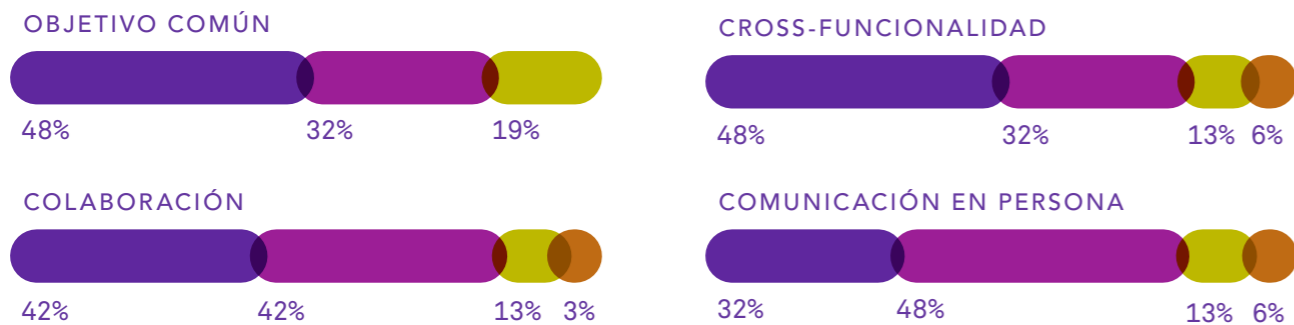
**TALENTO Y CULTURA:
LAS PERSONAS EN LA CIMA DE LA MONTAÑA**

Para identificar el nivel de madurez en las organizaciones, consideramos diversos aspectos relacionados con el manejo de los equipos y sus formas de interactuar. La capacidad de trabajar en conjunto por parte de los equipos, así como de autorregularse, son indicadores clave para comprender cómo se está llevando a cabo la adopción.

Cerca del 80% de los líderes entrevistados concuerda en que, gracias a la adopción, los equipos de trabajo son multidisciplinarios y capaces de integrar diferentes puntos de vista bajo un esquema de trabajo y un objetivo común. De esta forma, el 58% considera que los equipos cuentan con libertad para tomar sus propias decisiones en un esquema de responsabilidad compartida, y el 55% considera que los equipos son capaces de auto organizarse para el logro del objetivo marcado. Para lograr estas cifras, es crucial que se haya articulado dentro de la organización de manera previa una alineación de objetivos y métricas que reflejan el esfuerzo conjunto hacia el mismo objetivo, eliminando las barreras entre áreas y silos que tradicionalmente se enfrentan.¹⁷

17 FACTORES CRÍTICOS EN EQUIPOS ÁGILES

● TOTALMENTE DE ACUERDO ● DE ACUERDO ● INDECISO ● EN DESACUERDO

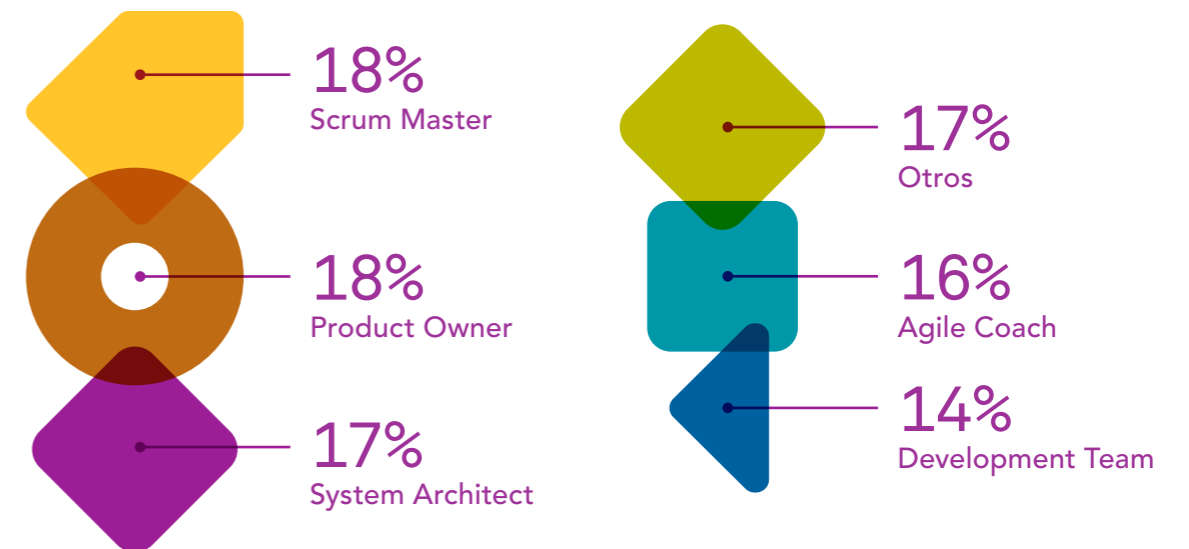


Los líderes identifican que en el 74% de los casos, los miembros de los equipos cuentan con la libertad y confianza para mostrar sus puntos de vista. Esto se refleja en las formas de comunicación utilizadas para dar *feedback* que cambian del uso del correo o teléfono a conversaciones personales en un 80%.

Sin embargo, aún quedan materias pendientes para alcanzar la madurez y optimizar los modelos de Agilidad en las diferentes empresas observadas; es el caso de la autonomía y la auto-organización, siendo dos de los aspectos que más cuesta modificar en la transformación. En ambos casos requiere claridad y alineamiento pleno con la capa de decisión, a la vez que requiere bascular el poder y permitir la toma de ciertas decisiones en el nivel de proyecto, algo realmente complicado pues lucha contra comportamientos de control muy arraigados en las grandes corporaciones.

Por otro lado, la adopción de nuevos roles dentro de los equipos presenta cierta homogeneidad y depende en gran medida de las metodologías por las cuales comienza la adopción en la organización.¹⁸

18 ROLES MÁS ADOPTADOS



Para incorporar estos roles en la organización existen distintas estrategias empleadas por las organizaciones. En algunos casos se buscan los perfiles de manera externa, sin embargo, la mayor parte de las organizaciones cuenta con procesos internos para identificar talento que pueda adaptarse a las nuevas funciones, aprovechando que ya existe un conocimiento sobre la cultura de la organización y su negocio.

Sin embargo, en cualquiera de las dos modalidades, retener el talento formado de manera interna o adquirido, resulta uno de los temas de mayor preocupación para asegurar que el proceso de adopción no sufra ralentizaciones debidas a la fuga de talento. Es por ello que los especialistas coinciden en que el talento y la modificación de los comportamientos de los colaboradores debe ser una de las prioridades de toda empresa que emprenda esta transformación.

EL IMPACTO DE LA CRISIS COVID-19 TRAS EL ESTUDIO

Destaca de manera importante que aproximadamente el 38% de la muestra, no contaba con equipos trabajando en remoto para el desarrollo de proyectos. Debido a las circunstancias originadas por la pandemia de COVID-19 esta realidad se ha transformado de manera acelerada, dando resultados muy positivos.

En palabras de los participantes en el estudio, la Agilidad, en los casos de mayor madurez, ha supuesto un gran apoyo en la migración al trabajo remoto y el cambio de funciones. La mentalidad abierta y el mejor entendimiento del impacto en los planes del negocio han facilitado los cambios provocados por la crisis. Como grandes beneficios de la agilidad en la crisis hemos identificado los siguientes:

Si bien este cambio hacia el trabajo deslocalizado ha impactado en uno de los principales principios de la agilidad, relaciones estrechas de comunicación y colaboración entre los equipos de manera presencial, los equipos que ya habían adoptado la agilidad, pudieron mantener una buena comunicación y adaptarse mejor al cambio que supuso la alerta sanitaria. Se estima que, a partir de esta situación, la evolución del trabajo remoto prevista se ha adelantado 10 años.

Aun así, los desafíos de migrar el trabajo a 100% remoto no dejan de estar presentes. La preocupación ahora es cómo mantener el sentido de equipo entre los colaboradores, promover una visión de corto y mediano plazo, seguir avanzando en la transmisión de la cultura a toda la organización y crear ambientes de confianza entre las personas en un nuevo ambiente de trabajo sesgado por la emergencia sanitaria.

Decisiones de inversión alineadas a los objetivos de negocio

Mayor capacidad adaptativa en un mundo VUCA y una ventaja competitiva

Competencia clave para el liderazgo en crisis

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Si bien existen múltiples diferencias sobre el avance y adopción que existe en los distintos países y sectores de toda la región de Latinoamérica, también encontramos recomendaciones clave que persisten en las voces de los distintos expertos.

Decidimos enumerarlos, más para tener claridad en cada una de las conclusiones y consejos, no ya para que se entienda en forma jerárquica, pues a lo largo de toda la investigación encontramos coincidencias en las palabras de los especialistas y directores involucrados:

INVOLUCRAMIENTO INTEGRAL DEL TOP MANAGEMENT

Contar con el involucramiento integral de los líderes más allá del *sponsorship* sobre el proceso de transformación, es clave para lograr una mejor adopción al cabo del tiempo en la organización. Sea para un proyecto o con la visión de transformación de la empresa, que los líderes sean los principales promotores convencidos de la necesidad del cambio, resulta fundamental para sembrar la semilla del *mindset* en la organización

BUSCAR EL APOYO EXTERNO

Buscar el apoyo externo, ya sea identificando las prácticas que se están llevando a cabo en el mercado, como buscando asesoría especializada por parte de consultoras resulta ideal para acortar la curva de aprendizaje y facilitar la entrega de resultados rápidos que respalden la adopción. De esta forma atacamos directamente uno de los mayores desafíos, la generación y retención del talento Agile. En la guerra de talento actual, es importante contar con personas formadas internamente que reciban el apoyo de especialistas externos y, de esta forma, construir una base metodológica adaptada a cada negocio

ACOMPañAR A LOS LÍDERES DE NIVELES MEDIOS

Dedicar parte del esfuerzo a acompañar a los líderes de niveles medios para gestionar la transformación de su rol. La resistencia de estos puestos de liderazgo puede suponer un obstáculo innecesario, y pronto podrán sumarse a los resultados de la transformación siempre que encuentren el acompañamiento para identificar las nuevas habilidades que deben poner al servicio del objetivo común de la organización

04



ALINEAR LOS OBJETIVOS DE LA TRANSFORMACIÓN A LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA

Alinear los objetivos de la transformación a los objetivos de la compañía según evoluciona el proceso de adopción, en muchas ocasiones las empresas entrevistadas declaran haber definido objetivos y métricas una vez se ha comprendido la nueva forma de trabajo. Medir de manera estricta el desempeño desde etapas muy tempranas, puede mermar la confianza de los colaboradores y alterar la confianza para aprender y adaptarse a la nueva realidad. Modelos más flexibles como los OKRs son tendencias que se visualizan como una alternativa que equilibra la tranquilidad de los equipos en el proceso de adopción, pero nos guían haciendo ver a los equipos con mayor claridad la dirección que busca el proceso de transformación

05



ADOPTAR LA AGILIDAD SIGNIFICA TRANSFORMAR DESDE EL FONDO DE LA ORGANIZACIÓN

Adoptar la agilidad significa transformar desde el fondo de la organización la manera de hacer frente a los desafíos presentes en cada sector y mercado. Es necesario contar con un esfuerzo colaborativo que tenga una visión clara y capacidad flexible para encontrar los caminos para llegar a ella. Aún se observan ciertas dificultades en otorgar a los equipos la confianza para autoorganizarse en la toma de decisiones sobre los productos que construyen

06



DEMOSTRAR QUE LA AGILIDAD PRESENTA UNA ALTERNATIVA VIABLE PARA CUALQUIER DISCIPLINA

Permear la nueva cultura en toda la organización requerirá demostrar que la Agilidad presenta una alternativa viable para cualquier disciplina. En la experiencia de los entrevistados, la mejor manera de hacer esto es por medio de resultados tangibles en los diferentes aspectos del negocio. De esta forma lograron atraer a nuevos adeptos y desplegar la nueva forma de trabajar en otras áreas de sus corporaciones

Así pues, podemos ver cómo la adopción de la agilidad en las diferentes empresas de la región de Latinoamérica es destacada y ha traído beneficios, claros, medibles y casi inmediatos para los diferentes negocios.

La mayor parte de los líderes concuerda en que los retos centrales están precisamente en la transformación del *mindset*, más allá del conocimiento sobre las metodologías o herramientas disponibles. De las experiencias obtenidas, buena parte de los entrevistados resalta la importancia de ser pacientes una vez iniciado el proceso de adopción, así como acercarse a la gente y escucharla directamente, para poder construir en conjunto una nueva versión de cómo resolver de la mejor manera las necesidades de sus clientes en el desarrollo de productos y servicios. La apertura y escucha en la comunicación que parte de un nuevo balance de poder, así como desgranar los grandes objetivos en pequeños hitos alcanzables son algunas de las recomendaciones que los expertos dan a quienes están apenas por comenzar.

Si bien el trabajo puede ser arduo, definitivamente vale la pena en el balance de las ganancias obtenidas. Dichas ganancias provienen tanto del logro temprano de los objetivos de negocio como de la reconfiguración de las relaciones entre las personas y la notable mejora en el clima laboral y el compromiso de los equipos para alcanzar lo que (ahora) representa un reto común.