

Acelerar y escalar la digitalización con prácticas de liderazgo Lean

Por Steve Bell, Karen Whitley Bell

Los líderes tecnológicos de las empresas establecidas están muy conscientes del papel vital que ellos desempeñan en ayudar a su organización a adaptarse y prosperar en un ecosistema digital competitivo. Si bien una competencia profunda y amplia con herramientas y métodos digitales es esencial para ofrecer continuamente innovación, es sólo una pequeña parte de la ecuación:

Visión Inspiradora + Capacidad Técnica profunda y amplia + Ejecución eficiente y ágil + Aprendizaje Continuo = Ventaja Competitiva Sostenida.

"La disrupción está ahí afuera", afirma Ron van Kemenade [i], CIO de ING Global. "Es posible que no sepamos el nombre de la próxima persona que en realidad tomará los próximos mil millones fuera de nuestra línea de ingresos, pero es una cuestión de cómo estamos preparados para hacerle frente, y cómo encontramos las nuevas oportunidades también. ¿Por qué no ser el disruptor nosotros mismos y entrar en los mercados donde tradicionalmente no hemos jugado un papel importante? "

Hemos hablado con varios líderes tecnológicos de grandes empresas establecidas que están abordando con éxito los innumerables desafíos de la digitalización: transformar su modelo operativo y arquitecturas técnicas, simplificar los procesos centrales, simplificar los sistemas heredados, mejorar la calidad de los datos y desenmascarar mecanismos excesivos de gobierno y control. Están navegando en el equilibrio de consideraciones técnicas y sociales y creando una cultura de colaboración continua, resolución de problemas, experimentación y aprendizaje, que colectivamente crea agilidad en toda la empresa. Estas son empresas muy grandes que están aprendiendo a operar como startups pequeñas y ágiles.

Entre ellos encontramos un enfoque consistente, centrado en cuatro principios esenciales: el valor del consumidor, el flujo, la mejora continua y el aprendizaje. Estos principios se encarnan en la práctica Lean. Cada principio habilita a los demás, y juntos dan poder a las

Artículo originalmente publicado dentro del Cutter Business Technology Journal de Cutter Consortium Volumen 30, No.1, Enero de 2017

Traducción realizada en colaboración con el INFOTEC Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de Información y Comunicación

grandes empresas establecidas para liderar la frontera digital y convertirse en lo que llamamos "Empresas Lean Digitales".

La práctica Lean como diferenciador de mercado

Durante años, la evidencia anecdótica ha sugerido que la práctica Lean es un diferenciador de mercado. Todos hemos leído sobre los éxitos de Toyota, Starbucks, GE, Amazon, Clínica Cleveland, Capital One, Pfizer, Nike, Southwest Airlines, IKEA, Boeing y otros que están practicando Lean y continúan demostrando un desempeño exitoso y sostenido en el mercado. Pero ¿pueden las empresas que no son Toyota, Amazon, o GE experimentar ganancias similares por la práctica de Lean?

En 2015, nos unimos a investigadores de TI para encuestar y analizar rigurosamente las respuestas de más de 4.600 técnicos profesionales de todo el mundo con el fin de identificar prácticas que resultan en un mayor rendimiento de TI. Los resultados, publicados en el informe 2016 State of DevOps[ii], demuestran que:

- "Cuando los empleados ven la conexión entre el trabajo que hacen y su impacto positivo en los clientes, se identifican más fuertemente con el propósito de la compañía, lo que conduce a un mejor desempeño de TI y de la organización.
- "Cuando los equipos de productos adoptan un enfoque Lean para el diseño y la entrega de productos, las organizaciones ven un impacto positivo en el rendimiento y la cultura de TI, lo que lleva a niveles más altos de rendimiento organizacional.
- "Adoptar un enfoque Lean para el desarrollo de productos predice un mayor rendimiento de TI y menos dolor en la implementación".

La investigación realizada por el Centro de Negocios Digitales del MIT examinó una variedad de prácticas en grandes empresas establecidas en transformación digital. Encontraron que centrarse en la experiencia del cliente y la excelencia operacional (ambos principios Lean básicos) es un componente central para el alto rendimiento. Al observar sus hallazgos, observamos que muchas de las prácticas son prácticas Lean y el Sistema de Gestión Lean en acción. Los resultados de su investigación, publicados en el libro Leading Digital [iii], muestran que las empresas de desempeño más elevado son 26% más rentables que sus competidores medios de la industria, generando un 9% más de ingresos con la capacidad física existente.

¿Qué es Lean?

La práctica Lean surgió en la década de 1950 con el Sistema de Producción Toyota y el Sistema de Desarrollo de Productos de Toyota. Los estudios comparativos del MIT sobre las prácticas de fabricación mundiales dieron como resultado el libro Lean Thinking de 1996[iv], que describía el flujo continuo de valor, horizontalmente a través de flujos de valor, para el cliente. La práctica Lean se ha aplicado posteriormente en casi todas las industrias. La clave para la adopción generalizada de Lean es su atención al desarrollo de personas con un propósito claro y compartido, utilizando la disciplina, la resolución de problemas y la experimentación -basados en sistemas de gestión visual- para crear una cultura de mejora continua, innovación y aprendizaje.

Consideremos la aplicación de los principios Lean en tres dominios:

1. Lean startup se centra en la innovación de productos o servicios completamente nuevos. Aquí los innovadores validan las hipótesis de valor mediante pruebas rápidas e iterativas de productos viables mínimos (MVPs), preparados para pivotar rápidamente y perseguir una hipótesis de nuevo valor basada en la respuesta de la prueba. Una encuesta [v] de I + D con ejecutivos en grandes empresas encontró que el 82% están utilizando prácticas de Lean. Cuando una startup comienza a experimentar con la hipótesis de crecimiento, puede comenzar a aplicar las prácticas Lean de desarrollo de productos y software y excelencia operacional.
2. El desarrollo de software y productos Lean se basa en un diseño rápido, iterativo y continuo, experimentación y entrega; limitando el tamaño de lotes y WIP; y la participación del cliente a lo largo del ciclo de vida para obtener un valor óptimo del cliente justo a tiempo. El flujo continuo de desarrollo en las operaciones se originó hace décadas en la manufactura Lean y la práctica de la cadena de suministro. Agile, Scrum y DevOps se basan en principios Lean y prácticas. DevOps (también conocido como entrega continua) optimiza el flujo continuo a través de los flujos de valor de la tecnología desde el desarrollo de Agile a través de las operaciones de TI hasta la implementación del cliente. De hecho, el enfoque de flujo de valores Lean, combinado con las prácticas del Sistema de Gestión Lean, está en el corazón de DevOps [vi] y la práctica ágil a escala [vii].
3. La excelencia operativa Lean se centra en la eliminación de residuos (incluyendo retrasos, defectos, exceso de WIP, complejidad innecesaria y variación) para optimizar el flujo de productos, servicios y transacciones a los clientes. Las prácticas Lean OpEx se pueden aplicar a flujos de valor tan diversos como el flujo de productos físicos a través de una cadena de suministro global, el flujo de servicios tales como transacciones financieras y actividades de prestación de servicios de salud y operaciones de TI.

Estos dominios Lean están orquestados por un Sistema de Gestión Lean que conecta la estrategia con la ejecución, permitiendo un flujo rápido de nuevas ideas a través de la comercialización, mientras que continuamente fomenta el aprendizaje organizacional y la agilidad. Un Sistema de Gestión Lean utiliza la visualización, la resolución de problemas basados en datos y la experimentación, el coaching experto y el flujo continuo de información a través de y entre flujos de valor. Conecta liderazgo, administración, equipos y contribuyentes individuales, estableciendo una cadencia rápida de resolución de problemas, experimentación, toma de decisiones y aprendizaje con retroalimentación frecuente.

¿Cómo están aplicando los líderes de tecnología las prácticas Lean?

Principio 1: Valor del consumidor

La guía del principio Lean es un enfoque en el valor del consumidor [viii]. Esto obliga a entender a todos claramente cómo (¡o si!) sus esfuerzos contribuyen al valor del consumidor. Esto puede ser un desafío, ya que muchas funciones sólo interactúan con clientes internos o intermediarios, con poca o ninguna línea de visión para el consumidor. Cada empleado debe preguntarse a sí mismo:

- ¿Cuál es nuestra propuesta de valor, y cómo puede la tecnología transformarla?
- ¿Cuál es la experiencia de extremo a extremo de nuestros consumidores con nuestros productos y servicios, y cómo puede mejorar la tecnología?
- ¿Cómo medimos el valor y la experiencia de los consumidores para que los equipos puedan mejorar e innovar continuamente en formas que importan al consumidor?

Para que una empresa establecida tenga éxito en una transformación digital, debe aprovechar sus activos estratégicos y renovar su propuesta de valor fundamental. GE ofrece una lección dramática: este productor autoproclamado de "hierro grande" con una práctica fuerte de Lean Six Sigma se dio cuenta de que lo que sus consumidores realmente querían eran servicios industriales rentables y confiables y la información para ayudarles a optimizar su ROI. Esta visión guió a GE a invertir fuertemente en una plataforma analítica estandarizada, creando "un conjunto completamente diferente de economía que es muy disruptiva en la industria"[ix].

La tecnología juega un papel instrumental en el valor de los consumidores. Está integrado en productos y servicios para ofrecer nuevas capacidades, al tiempo que mejora la forma en que los consumidores se involucran con nosotros. Pero, ¿cómo sabemos lo que piensan

de esa experiencia? "Creo que hay esta frase", reflexiona van Kemenade[x], "una persona estúpida puede hacer más preguntas de las que una persona inteligente puede responder", y esto se aplica un poco a todo el dominio del big data. La práctica Lean [xi] ofrece un enfoque que nos ayuda a formular las preguntas correctas, formular las hipótesis correctas y diseñar los experimentos adecuados para llegar al núcleo de lo que realmente valoran los consumidores.

El big data y el machine learning son formas de lo que llamamos "gemba virtual". Gemba es un término Lean que significa "donde está la acción", lo que sugiere que usted debe observar directamente una situación para comprenderla apropiadamente. Para todos nuestros medios digitales, de observar el comportamiento y los patrones, no olvidemos la importancia de la observación directa y personal. "¿Cuál es el comienzo de centrarse en el cliente en Amazon?", pregunta Marc Onetto, el ex-SVP de Amazon (ahora jubilado) de operaciones mundiales y servicio al cliente. "¡Usa tus propias aplicaciones! En Amazon, todos usamos nuestro sitio web, todo el tiempo. Muchos de nosotros (incluido yo) nos íbamos a casa por la noche, y el principal usuario es el cónyuge, y dirían: '¿Qué demonios es esto? ¡No funciona!' y el mayor usuario era el propio Bezos; él estaba constantemente encontrando cosas "[xii]. Asimismo, animamos a nuestros clientes consultores a "ser su propio consumidor".

También es importante recordar que usted tiene un montón de clientes intermediarios a lo largo del flujo de valor que sirven a sus consumidores. Estos clientes intermediarios suelen ser sus socios de canal. Por ejemplo, Volvo [xiii] (otro practicante Lean de hace mucho tiempo) invirtió en capacidades analíticas profundas para crear relaciones directas con sus consumidores y luego utilizó esta información para mejorar la capacidad de sus distribuidores de proporcionar experiencias individualizadas, un escenario de ganar-ganar-ganar.

Aplicar prácticas de liderazgo Lean para mejorar el valor de los consumidores:

- Empiece con las preguntas: ¿Quiénes son nuestros consumidores? ¿Cómo nos relacionamos con ellos? ¿Cómo medimos lo que valoran y su experiencia? A continuación, experimente con varias maneras de medir la satisfacción del consumidor, con un ojo penetrante a las ideas sorprendentes que puede obtener explorando su comportamiento y preferencias con big data.
- Identifique cuáles son sus propuestas de valor hoy en día y cómo son percibidas por sus consumidores. Luego experimente continuamente con formas de aprovechar sus puntos fuertes mientras cambia el campo de juego.
- Desarrollae la capacidad interna para hacer un uso óptimo de big data analytics y machine learning.

- Asegúrese de que cada individuo dentro de la empresa tenga una comprensión clara de:
 - ¿Quiénes son los consumidores y qué valoran?
 - ¿Quiénes son los clientes intermediarios (si los hay), y lo que valoran para ayudarles a servir mejor al consumidor?

¿Cómo su trabajo afecta el valor y la experiencia del consumidor?

Principio 2: Flujo

En un ecosistema digital, se trata de velocidad: velocidad al mercado, velocidad para entregar justo a tiempo, velocidad de aprendizaje a partir de la retroalimentación. El factor clave de la velocidad es la calidad. La velocidad y la calidad en conjunto constituyen el flujo, también conocido como "velocidad" y "rendimiento". El flujo es fácil de ver en un piso de fábrica o en la cadena de suministro global. Es menos fácil visualizar el flujo de eventos virtuales, las transacciones y el trabajo de conocimiento a través de un proceso global o la entrega / flujo continuo de ideas a través del proceso de desarrollo de software / producto.

Los startups adoptan naturalmente comportamientos de flujo de valor. "El despliegue de Lean en Amazon fue el más fácil que he hecho en mi vida", dice Onetto. "La cultura centrada en el cliente de la empresa nos impulsó a evitar la creación de residuos en primer lugar" [xiv]. Hemos observado, sin embargo, que la mayoría de las grandes organizaciones luchan con la adopción de flujos de valor, ya que suelen estar estructuradas, administradas, medidas y Compensado según los silos funcionales que impiden el flujo. El enfoque omnichannel es especialmente desafiante, ya que requiere extender varias operaciones independientes para crear un solo flujo de flujo de valor integrado. Sólo los líderes de alto nivel pueden cambiar el pensamiento y los comportamientos profundamente arraigados, las políticas y los procedimientos y los modelos operativos para permitir el flujo de flujo de valor en toda la empresa.

Un aspecto particularmente difícil del flujo es la separación común entre "TI" y "el negocio". Esto representa más que una estructura organizacional; Fundamentalmente, se trata de cómo las personas interactúan y piensan acerca del valor que la tecnología permite dentro del ecosistema digital. "Ya no se trata del producto o el servicio", observa Kate Johnson [xv], directora comercial de GE. "Se trata del resultado del negocio que estamos impulsando para nuestros clientes. Este cambio no se trata sólo de ventas, sino de gestión de productos, marketing, ventas y operaciones comerciales, entrega. Implica todo el ciclo de vida, desde la invención hasta el cumplimiento. Y esa es la esencia de cómo estamos abordando el problema".

Chris Perretta, ex CIO de GE Commercial Finance, ahora jefe de información y operaciones de MUFG Union Bank NA, enfatiza que "desarrollar un entendimiento orientado al proceso es esencial porque tenemos que representar digitalmente todo lo que hacemos. Mientras que la creación de tal entendimiento suena trivial, puede tomar mucho esfuerzo para conseguir que la gente talentosa piense de esta manera. Algo tan simple como conseguir que el lenguaje sea correcto es un requisito previo. También es importante dar prioridad a las mejoras con una perspectiva de extremo a extremo "[xvi]. Hay muchas pruebas de que la suboptimización (silos que mejoran de forma independiente debido a medidas e incentivos localizados) inhibe el flujo de valor para el consumidor.

Otro obstáculo sistemático importante para el flujo se encuentra a menudo en la gobernanza. "La gobernanza tradicional suele centrarse en los costos del proyecto", dice Perretta. "Pero el costo de la falla del proceso es mucho mayor que el fracaso del proyecto, a menudo por un orden de magnitud. El verdadero impacto de los negocios está en la mejora del proceso, no en los proyectos individuales, y eso requiere que un propietario del producto responsable del flujo de extremo a extremo, pueda priorizar holísticamente las inversiones en innovación e innovación".

Garantizar la fluidez del flujo en la entrega de valor al consumidor es la principal prioridad de la persona responsable de cada flujo de valor. Si llamamos a este rol gerente de producto / propietario (Agile y Scrum), un gestor de servicios (gestión de servicios de TI), un gestor de flujo de valor (Lean) o un líder de tribu, es esencialmente el mismo comportamiento. Un individuo debe alinear el flujo de valor con la estrategia de la empresa y orquestar las actividades dentro de cada flujo de valor con una perspectiva completa de extremo a extremo, atraer a los consumidores y mantener su valor claramente a la vista. De esta manera, todos los que participan en el flujo de valores comparten un propósito común y pueden detectar rápidamente obstáculos al flujo, para que puedan priorizar y mejorar continuamente juntos como uno solo.

Aplicar prácticas de liderazgo Lean para mejorar el flujo:

- Desarrollar un modelo de referencia de la arquitectura del flujo de valor empresarial; empezar simple, iterar, aprender.
- Crear roles y responsabilidades claros para un gestor de flujo de valor.
- Promover la visualización de las metas del flujo de valor, el rendimiento real y las brechas para orientar la priorización y la resolución de problemas.
- Eliminar la dicotomía de "TI" y "el negocio"; desarrollar la capacidad tecnológica dentro de cada flujo de valor.

- Centrar la atención en los obstáculos sistémicos al flujo que sólo pueden ser abordados por el liderazgo superior (estructuras de gobierno, ciclos presupuestarios, compensación, etc.).

Principio 3: Mejora Continua

Con la prisa por las nuevas plataformas digitales, los líderes tecnológicos a menudo subestiman el valor de la mejora continua. Las prácticas de DevOps y las plataformas de nube pueden catapultar la tecnología de la empresa hacia adelante, mejorando la capacidad de respuesta del consumidor, el tiempo de comercialización, el rendimiento y la resiliencia, pero dependen de la mejora continua para internalizarse y auto-sostenerse.

Pierre Masai, CIO de Toyota Europa, ofrece una visión de la interdependencia de la mejora continua y la innovación revolucionaria. "Digitalización y Lean se han opuesto a veces con una lógica simplista como 'Lean toma mucho tiempo, pero la digitalización tiene que suceder a la velocidad de la luz.' En realidad, esto es totalmente incorrecto", insiste Masai. "Digitalizar un proceso inútil crea un proceso digitalizado inútil. Así que Lean se aplica tanto a la digitalización como a cualquier otra ocupación humana".[xvii]

Las empresas establecidas no pueden desacoplar inmediatamente sus sistemas heredados demasiado complejos y frecuentemente frágiles, datos y procesos de sus nuevos esfuerzos de desarrollo. Sin una mejora continua dedicada, todavía están invirtiendo recursos en arreglar lo viejo, reactivamente apagando fuegos después de cada interrupción, entrega con defectos, violación de la seguridad, u otro fracaso. Esto desgasta sus recursos y erosiona la confianza de los consumidores y las empresas, lo más necesario para que la empresa justifique una inversión adicional en la transformación digital.

"El gasto en TI debe estar subiendo", observa Perretta, pero la mayoría de los líderes tecnológicos con los que hablamos lamentan la continua presión para reducir costos. Aconsejamos, en cambio, reducir los desperdicios. Al centrarse en eliminar los desperdicios, la mejora continua libera recursos intelectuales y de capital y reduce los costos. A continuación, puede reinvertir estas ganancias para mejorar e innovar cómo informar, aprender y participar con los consumidores y reimaginar la entrega de valor de la empresa de nuevas maneras.

El desarrollo tecnológico / innovación debe combinarse con la excelencia operativa. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) [xviii] encontró que "el crecimiento de la productividad se ha acelerado en las empresas fronterizas que utilizan los procesos y la tecnología más eficientes, mientras se desaceleran en el resto de las empresas" que no pueden ponerse al día y competir. Cabe señalar que los "procesos eficientes" se encuentran entre los factores de éxito citados por la OCDE. Una gran

tecnología sin la capacidad de cumplir de manera consistente y eficiente las expectativas de los consumidores no tiene ningún valor.

"Lean se alinea perfectamente con un enfoque en la experiencia del cliente", dice Onetto, "porque está eliminando el desperdicio y el desperdicio es algo que el consumidor no pagará de buena gana." [xix] Uno de los mayores desperdicios en TI es la variación. "Tienes que simplificar, de lo contrario introduces complejidad. Cuando cada equipo de DevOps tiene su propia forma de trabajar, los equipos juntos no saben lo que se necesita para mejorar, lo que hace que sea mucho más difícil para los equipos de aprender unos de otros," observa Jannes Smit, CIO de Omnichannel, ING Países Bajos. [xx]

Cuando mejora el rendimiento de TI a través de la mejora continua, aumenta la confianza de los colegas de negocios, se reduce la gobernabilidad, aumenta la capacidad, se reducen los costos, se reinvierten las ganancias, los empleados se comprometen y los líderes tecnológicos pasan más tiempo y energía haciendo lo que más les gusta. Sus equipos, deleitan continuamente a los consumidores y mejoran su calidad de vida.

Aplicar las prácticas de liderazgo Lean para promover la mejora continua:

- Experimentar con solución de problemas disciplinada, causa-raíz y funcionalidad cruzada.
- Proporcionar apoyo de coaching interno para ayudar a los equipos a desarrollar su capacidad para resolver problemas. Aplicar el ciclo Planear-Hacer-Revisar-Actuar a este esfuerzo; determinar cómo medir la efectividad y continuar aprendiendo y mejorando.
- Establecer normas para la toma de decisiones basadas en datos y la transparencia, desde la estrategia de liderazgo hasta la ejecución de primera línea.
- Desafíe a sus equipos a colaborar para establecer un trabajo estándar cuando sea apropiado y apoyarlos en monitorear y mejorar continuamente el estándar cuando cambian las condiciones.
- Simplificar, optimizar y mejorar los procesos técnicos, de negocio y subyacentes antes de automatizarlos. No "pavimentar las brechas."
- Asegurar que las personas identifiquen desperdicios y problemas y experimenten con nuevas ideas para resolverlos.

Seguimiento de sus ganancias y contar sus historias para ganar la confianza y el apoyo de sus equipos y colegas.

Principio 4: Aprendizaje

El teórico de negocios Arie de Geus[xxi] dijo una vez: "La capacidad de aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible." La mayoría de los líderes estarán de acuerdo con su observación, planteando la cuestión, ¿cómo crean los líderes tecnológicos una cultura de aprendizaje, valor, velocidad, calidad y adaptación rápida en un ecosistema digital que cambia continuamente?

Esta es la pregunta que mantuvo despierto a Smit en la noche. Como líder tecnológico de ING Países Bajos, responsable de ser el pionero tanto de omnichannel (una perfecta experiencia de consumo a través de móviles, Internet, centros de llamadas y empleados de recepción) plataformas y prácticas habilitadoras (Agile, Scrum, DevOps, marcos de referencia API estándar, etc.) para difundir estas capacidades a nivel mundial, el estaba orquestando los esfuerzos de muchos equipos. "La idea inicial fue que nuestros equipos no estaban aprendiendo y mejorando. No pudimos llevarlos al nivel de un equipo de aprendizaje continuo. Vi que luchaban con problemas y otros equipos tenían soluciones, y no fuimos capaces de reunirlos para aprender. Cuando no pudimos aprender como gerentes, no pudimos ayudar a los equipos a aprender." [xxii]

Smit entonces tenía una inspiración. "Tuvimos que aprender a ser un equipo de aprendizaje". Hace dos años, nos pidió que entregáramos una serie de lo que él llamó "campamentos de entrenamiento" para él y su equipo directivo dentro de ING Países Bajos, con el objetivo de ayudarles a reimaginar la forma en que ellos trabajaron y la forma en que aprendieron juntos. Para apoyarse y desafiarse a sí mismo y a su equipo directivo, contrató a un pequeño y experimentado equipo de entrenadores internos. El cambio no ocurrió de la noche a la mañana y fue doloroso a veces, pero como un equipo, crecieron y experimentando junto con el equipo de entrenadores, se mezclaron con Agile, Scrum, DevOps, Kata y otras prácticas de aprendizaje para crear su propia forma de trabajo. [xxiii] "Nosotros experimentamos nuestro propio aprendizaje, luego fuimos a los equipos para ayudarles a aprender a convertirse en un equipo de aprendizaje." ING está ahora buscando a Smit y a su equipo directivo, con el apoyo de su equipo de coaching creciente, para servir como un equipo de aprendizaje y modelo de referencia para otros en ING Global.

"El principio más importante", dijo Smit, "no es copiar, sino hacer que sea tuyo. Nos inspiramos en grandes ejemplos como Toyota y Spotify, pero no solo copiamos sus herramientas, rutinas y hábitos. Queremos entender por qué trabajan y hacerlos propios, antes de empezar a aplicarlos."

"Antes, nunca hablaba de cultura," agregó Smit. "Fue un tema difícil, y no sabía cómo cambiarlo de una manera sostenible. Pero concentrarse tanto en el 0-1-2 [su iniciativa de mejora de tres pasos] creó un cambio de cultura. Cuando cambias las rutinas, creas una cultura diferente."

Hoy en día, los equipos de gestión de Smit se centran en entrenar a sus propios equipos en aprendizaje continuo, desde y con los consumidores, de y con los demás, de y con una amplia gama de otras fuentes. Estos equipos son intencionalmente pequeños (siguiendo la Regla de Dos-Pizza de Jeff Bezos), colocados y multidisciplinarios. Experimentan continuamente con rápidos ciclos de retroalimentación y se centran en la simplificación. Su trabajo es visual, los datos transparentes. "Antes de empezar a discutir," Smit advierte, "debe hacer todo transparente, basado en datos y hechos reales." En nuestra experiencia, la transparencia y la toma de decisiones basada en datos mejoran la confianza y reducen gran parte del ruido político.

Van Kemenade^[xxiv] comparte esta reflexión: "Se trata de una forma de trabajar. ¿Cómo se crea una organización ágil que es realmente capaz de aprender del comportamiento del cliente, ser sensible a eso, tener la mentalidad de fracasar rápido e invertir en un MVP - un producto mínimo viable? Ir allí, lanzarlo.... Y si no tienes éxito, trata de mejorarlo. Y si es totalmente un fracaso, retrocede y vuelva a intentarlo. Y eso es algo de mentalidad. No tiene nada que ver básicamente con la tecnología."

Aplicar prácticas de liderazgo Lean para apoyar el aprendizaje:

- Predicar con el ejemplo. Mire primero sus propios comportamientos - aprenda de sí mismo, y luego ayude a otros a aprender.
- Haga todo transparente, cree y utilice un entorno visual para su trabajo, y establezca un estándar para que todos los equipos visualicen su trabajo.
- Establezca un estándar para la toma de decisiones basada en datos.
- Permita la experimentación con retroalimentación rápida.

Crear pequeños equipos multifuncionales y colocarlos en la medida de lo posible para crear energía e interacción constantes.

La innovación y la ejecución ágil y eficiente llevan a una ventaja competitiva duradera

Clayton Christensen y sus colegas de Innosight^[xxv] calculan que "alrededor del 50% del S&P 500 será reemplazado en los próximos 10 años." Para competir, las grandes empresas establecidas deben aprender a actuar como empresas startups: organizarse a lo largo de los flujos de valor, con un único objetivo, centrado en la entrega continua de valor a sus consumidores. El trabajo fluye rápidamente, mejorando continuamente a través de la experimentación y la comunicación continua entre todos a lo largo del flujo de valor, incluyendo a los consumidores.

Esta forma de trabajar es fácil cuando usted es una startup de 10 personas, pero como ING y otros demuestran, con el liderazgo comprometido, las grandes empresas pueden lograr esto también. Cuando las grandes empresas aprenden rápida y consistentemente a entregar valor, a escala, a través de toda la empresa, pueden explotar esta agilidad a través de activos estratégicos que carecen las empresas startups: redes amplias, marcas confiables, una base de consumidores existente y la fuerza creativa de las ideas y conocimiento de los empleados existentes.

A escala, el flujo permite que todos en la empresa vean el valor de los consumidores, promoviendo velocidad y agilidad. La mejora continua permite a todos aprender y tomar decisiones informadas. Los cuatro principios - valor del consumidor, flujo, mejora continua y aprendizaje - son un catalizador para la transformación y la inspiración.

Autores:

Steve Bell es Consultor Senior con Cutter Consortium's en administración de productos ágiles, excelencia en la ingeniería de software en tecnología de negocios, estrategias de transformación digital. Steve Bell es miembro de la facultad del Lean Enterprise Institute y de la Red Global Lean. Ha publicado tres libros: Run Grow Transform, Lean IT y Lean Enterprise Systems. Recibió el Premio Shingo de Excelencia Operacional y acuñó el término "Lean IT". [xxvi]

Karen Whitley Bell es Consultora Senior con Cutter Consortium's en administración de productos ágiles, excelencia en la ingeniería de software en tecnología de negocios, estrategias de transformación digital. La Sra. Bell, en colaboración con el Consultor Senior de Cutter, Steve Bell, ha promovido la convergencia y colaboración entre comunidades tecnológicas (incluyendo DevOps, Agile, Scrum, ITIL y otros) a través de principios compartidos de Lean y prácticas de gestión para ayudar a las empresas a lograr la excelencia operativa e innovación rápida. Juntos, sus conocimientos de liderazgo Lean y su asesoramiento y consultoría están disponibles en una variedad de contextos, incluyendo el uso de Lean para conectar la estrategia con la ejecución priorizada y sostenida, la realización de análisis de flujo de valor de extremo a extremo y Kaizen para acelerar el DevOps empresarial y las inversiones de digitalización, consultoría estratégica y asesoramiento para la planificación de la transformación Lean / Ágil y desarrollo de capacidades, y aplicación de Internet Industrial, análisis de datos masivos, automatización, fabricación de aditivos y otras tecnologías emergentes / convergentes para la transformación y la interrupción de la cadena de suministro.

-
- i Dion Hinchcliffe, 2017, Entrevista a: Ron Van Kemenade- CIO, ING Bank, "Servicios Financieros y Transformación Digital", junio 2017, CXO Talk, Sitio Web: <https://goo.gl/HSKQL6>
- ii Puppet + Dora, El quinto informe anual sobre el estado DEvOps, 2017, Sitio Web: <https://goo.gl/gq6oL0>
- iii George Westerman, Didier Bonnet, Andrew McAfee. (2014). Liderazgo Digital: Transformando la tecnología en tecnología empresarial. EEUU: Harvard Business Review.
- iv James P. Womack, Daniel T. Jones. (2003). Pensamiento Lean, suprimir los desperdicios y crear riqueza en su empresa. EEUU: First Free Press.
- v Scott Kirsner. (2016). Las barreras que enfrentan las grandes empresas cuando intentan actuar como Lean Startups. Feb 2018, de Harvard Business Review Sitio web: <https://goo.gl/nl1B1W>
- vi Jez Humble, David Farley. (2011). Entrega continua. EEUU: Pearson Education Inc.
- vii Los creadores de modelos ágiles escalados populares (por ejemplo, Scaled Agile Framework ®. Disciplined Agile Delivery, Scrum at Scale, Large Scale Scrum, Spotify) reconocen todas las prácticas del Sistema de Gestión Lean como su fundamento.
- viii Los practicantes Lean usan constantemente la palabra "cliente", pero a menudo se dedican a largos debates sobre la distinción entre clientes, clientes internos y consumidores, así como los interesados en general. Elegimos el término "consumidor" para centrar nuestra atención en el consumidor final del flujo de valor.
- ix Karim R. Lakhani, Marco Iansiti y Kerry Herman. (2014). GE y el internet industrial, caso de estudio. EEUU: Harvard Business Review
- x Dion Hinchcliffe, 2017, Entrevista a: Ron Van Kemenade- CIO, ING Bank, "Servicios Financieros y Transformación Digital", Junio 2017, CXO Talk, Sitio Web: <https://goo.gl/HSKQL6>
- xi Karen Whitley Bell, Steve Bell. (2016). Los grandes datos y el pensamiento Lean: Equilibrar el propósito, el proceso y la gente. Feb 2017, de Cutter Consortium Sitio web: <https://goo.gl/35JZFA>
- xii Marc Onetto interview, 8 de diciembre de 2016
- xiii Mael Tannou. (2012). Volvo Car Corporation: Cambio de un modelo de negocio B2B a un "B2B+B2C". Feb 2017, de The MIT Center For Digital Business Sitio web: <https://goo.gl/fu4nfD>
- xiv Marc Onetto interview, 8 de diciembre de 2016
- xv Karim R. Lakhani, Marco Iansiti y Kerry Herman. (2014). GE y el internet industrial, caso de estudio. EEUU: Harvard Business Review
- xvi Entrevista con Chris Perretta, 7 de diciembre de 2016
- xvii Entrevista con Pierre Masai, 20 de diciembre de 2016
- xviii Greg Ip. (2016). El problema oculto de la economía: Estamos fuera de las grandes ideas. Feb 2017, de The Wall Street Journal Sitio web: <https://goo.gl/1GgydM>
- xix Entrevista con Marc Onetto, 8 de diciembre de 2016.
- xx Entrevista con Jannes Smit, 14 de diciembre de 2016.
- xxi Arie de Geus. (1988). Planificación como aprendizaje. Feb 2017, de Harvard Business Review Sitio web: <https://goo.gl/vN93Zc>
- xxii Entrevista con Jannes Smit, 14 de diciembre de 2016
- xxiii Entrevista con David Bogaerts, 8 de diciembre de 2016
- xxiv Dion Hinchcliffe, 2017, Entrevista a: Ron Van Kemenade- CIO, ING Bank, "Servicios financieros y transformación digital", junio 2017, CXO Talk, Sitio Web: <https://goo.gl/HSKQL6>
- xxv Scott D. Anthony, S. Patrick Viguerie and Andrew Waldeck. (2016). Longevidad corporativa: Tiempos difíciles para grandes corporaciones. Feb 2017, de Innosight Sitio web: <https://goo.gl/ZexVFv>
- xxvi Steve Bell, Karen Whitley Bell, 2017, Cutter Consortium, Sitio Web: <https://goo.gl/aJ7Qo7> - Sitio Web: <https://goo.gl/N5o7m0>