Generación y optimización de modelos de negocio TIC

De vuelta a la Pirámide

"Trabajadores Perezosos"
Sistema basado en el control



Controles con presupuestos detallados y proyectos a largo plazo



Controles en la entrega asociados al plan





Comunicación de abajo hacia arriba no es soportada por el sistema

La alta dirección está demasiado lejos para tomar buenas decisiones basadas en las necesidades de los clientes ...

Cliente



... aquellos que tienen conocimiento sobre las necesidades de los clientes no tienen la orden de actuar en consecuencia

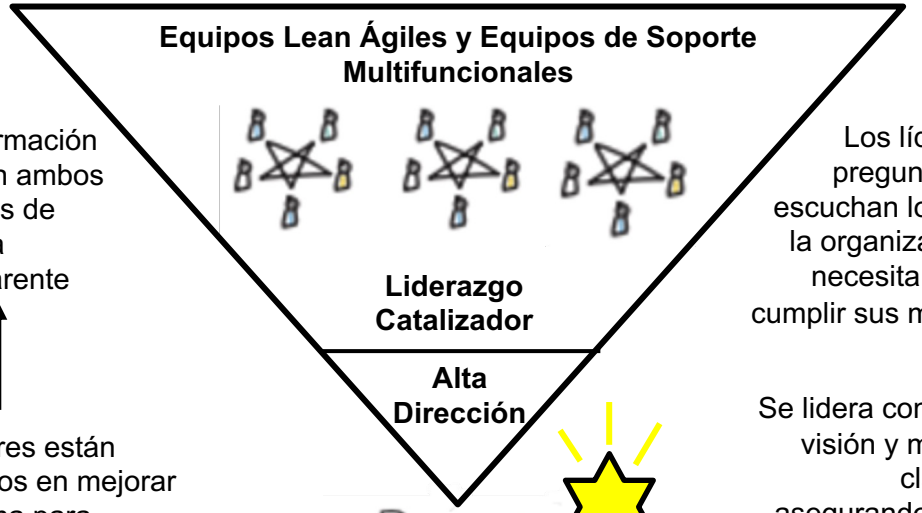
V
S

Los equipos pueden tomar decisiones basadas en datos…

Cliente



…y aprender a cumplir las necesidades del cliente



La información fluye en ambos sentidos de manera transparente



Los líderes están enfocados en mejorar el sistema para habilitar el mejor rendimiento posible

Los líderes preguntan y escuchan lo que la organización necesita para cumplir sus metas

Se lidera con una visión y metas claras, asegurando que el POR QUÉ sea obvio para todos



"Equipos Empoderados"
Sistema construido por la flexibilidad

Source: https://dandypeople.com/blog/

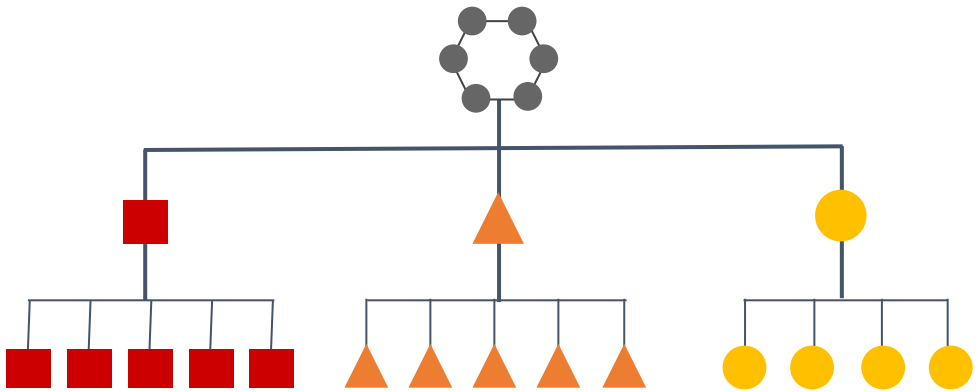
Los líderes contemporáneos prosperan en una organización delegando la autoridad tan cerca del cliente como sea posible.

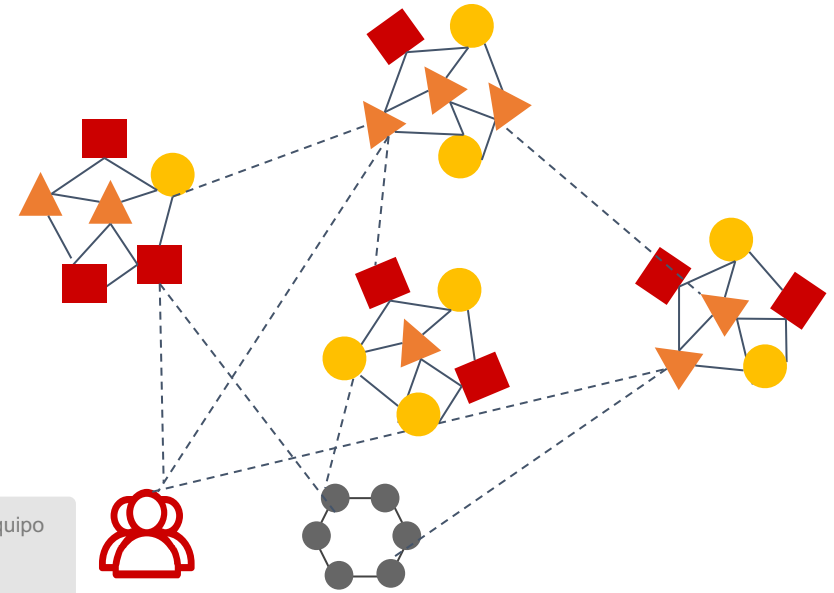
De … jerárquicas verticales (de arriba hacia abajo), comando centralizado y orientación al control

A … toma de decisiones pragmática, distribuida de abajo hacia arriba - enfocada en entregar valor al cliente

Gerente que:
- Dirigen y dice a la gente lo que debe hacer
- Se Motivan/impulsan por el cumplimiento de los KPIs
- Esperan tener todas las respuestas

Líder que:
- Ser mentores en lugar de ordenar
- Apoyan a sus equipos motivados por la empatía en lugar de por su ego
- Delega la toma de decisiones a sus SMEs







El liderazgo jerárquico está respaldado por…



La necesidad de poder y autoridad



Necesidad de certeza, alineación y resultados

… ¿Cómo se pueden cubrir estas necesidades sin ser jerárquico o autoritario?


Más tiempo para realizar tareas estratégicas


Aumento de la responsabilidad a través de la percepción de autonomía y propiedad percibida


Construcción orgánica de semilleros de talento de liderazgo y de la cadena de sucesión


Fuerza de trabajo más motivada que se siente empoderada y con un propósito
5963

La agilidad puede ayudar a mejorar palancas empresariales clave como la rentabilidad, la experiencia del cliente y la flexibilidad

Cuantitativo



Aumento en eficiencia



Tiempos más cortos al mercado



Aumento en la productividad



Mejora la calidad

Cualitativo



Equipo empoderados



Refuerza el atractivo



Mejora la atención al cliente



Impulsa el cambio cultural

Los equipos que son capaces de acortar significativamente su tiempo al mercado, ya que suelen dominar la suma de múltiples formas de trabajo



Mayor frecuencia de despliegue

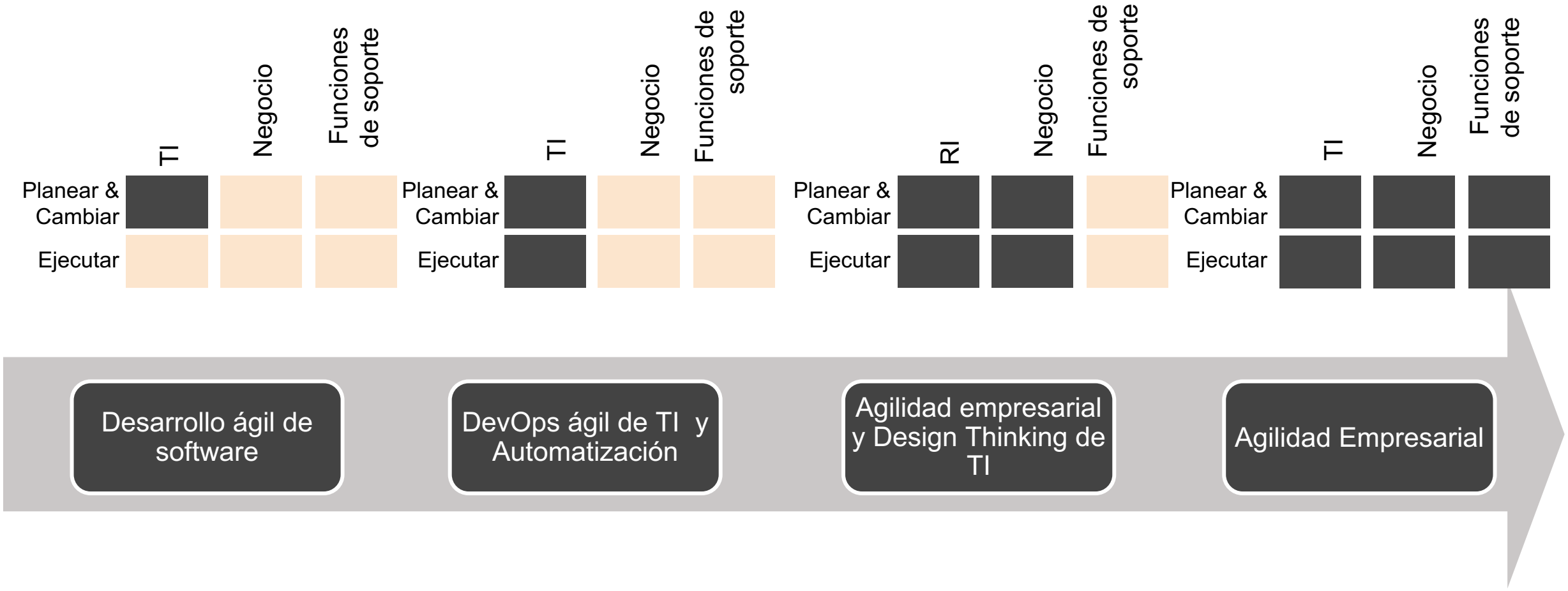
Reducción del tiempo medio del ciclo de la historia

Menor tiempo de restauración de servicios

Menor índice de fallos en los cambios

PACE: ING's way to innovate




TI
Negocio
Funciones de soporte
Planear & Cambiar
Ejecutar
TI
Negocio
Funciones de soporte
Planear & Cambiar
Ejecutar
RI
Negocio
Funciones de soporte
Planear & Cambiar
Ejecutar
TI
Negocio
Funciones de soporte
Planear & Cambiar
Ejecutar
Desarrollo ágil de software
DevOps ágil de TI y Automatización
Agilidad empresarial y Design Thinking de TI
Agilidad Empresarial

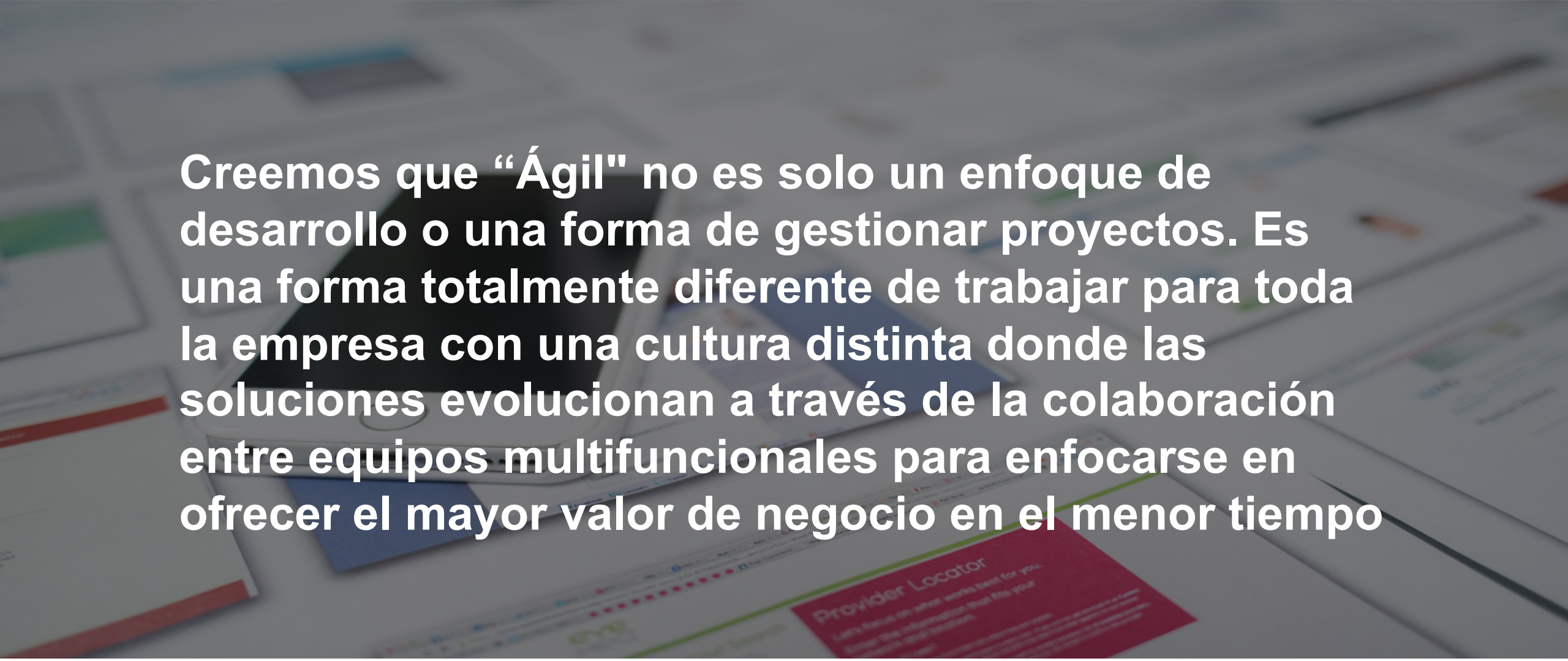
La agilidad como alternativa a la metodología tipo cascada con Scrum

La agilidad (y DevOps) como nueva filosofía para el desarrollo de software IT (Lean)

La agilidad se extiende fuera de las áreas de TI al negocio (incluidos los marcos a escala y BizDevOps)

La agilidad empresarial requiere la adaptación de RRHH, Riesgo y Finanzas





Creemos que “Ágil" no es solo un enfoque de desarrollo o una forma de gestionar proyectos. Es una forma totalmente diferente de trabajar para toda la empresa con una cultura distinta donde las soluciones evolucionan a través de la colaboración entre equipos multifuncionales para enfocarse en ofrecer el mayor valor de negocio en el menor tiempo

Reimagina tu negocio

El origen de la agilidad *(agile)*



- A mediados de los 90, el desarrollo de software se enfrentó a una crisis. El negocio avanzaba más rápido que el desarrollo de software.
- Durante la década de los 90, surgieron una serie de métodos de desarrollo de software ligeros como reacción a los métodos pesados.
- En 2001, diecisiete desarrolladores de software publicaron el Manifiesto para el Desarrollo Ágil de Software.
- Hoy en día, Agile ya no es sólo un desarrollo de software.

Personas e interacciones

Producto funcionando

Colaboración con los clientes

Responder al cambio

SOBRE

Procesos y herramientas

Información detallada y exhautiva

Negociación de contratos

Seguir un plan



1. Satisfacer al cliente



2. Construir productos en torno a personas motivadas



3. Conversación cara a cara



4. Acoger las necesidades cambiantes



5. Entregar productos que funcionen (Producto Mínimo Viable)



6. Negocio y tecnología debe trabajar juntos a diario



7. Mantener un ritmo constante indefinidamente



8. Excelencia técnica y buen diseño



9. La sencillez es esencial



10. Equipos autoorganizados

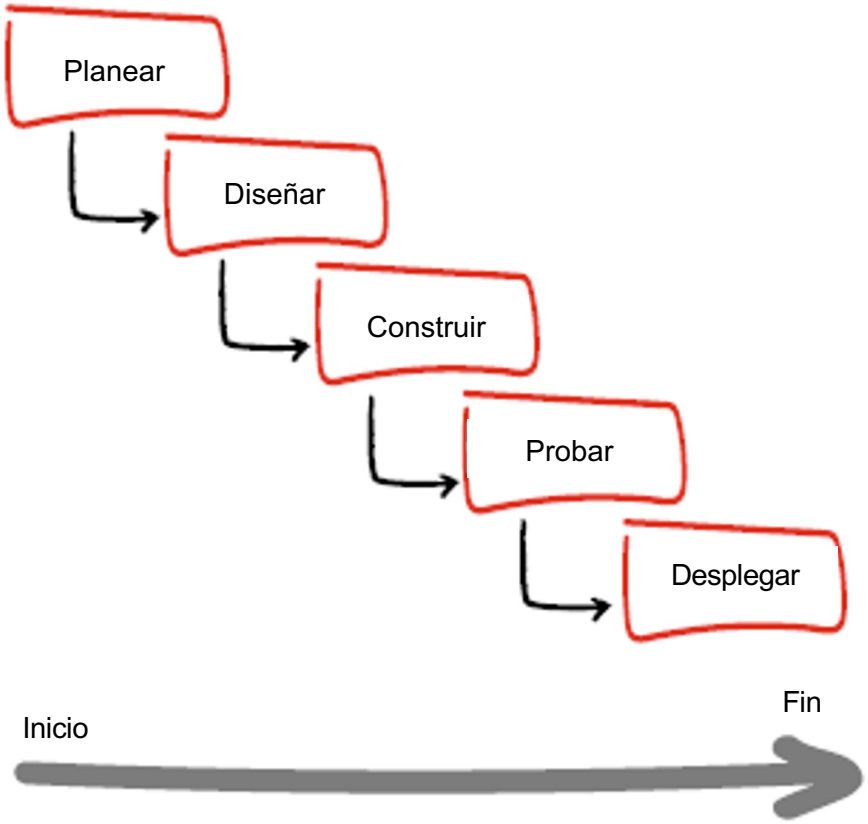


11. Reflexionar regularmente sobre cómo ser más eficaz

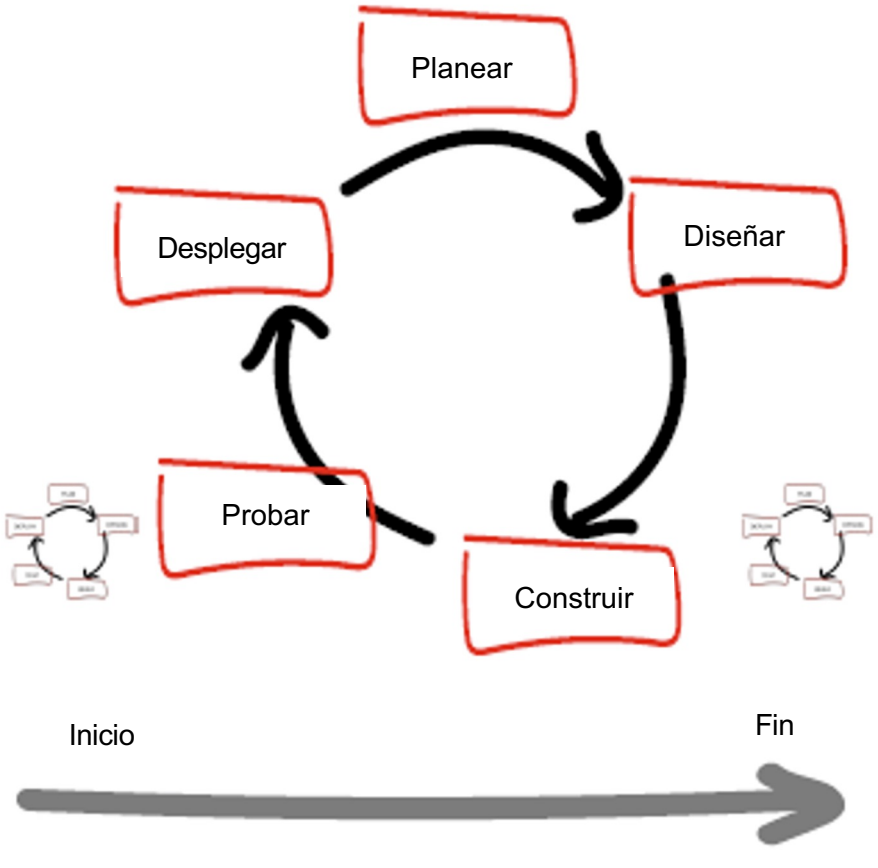


12. Soluciones funcionales son la principal medida de progreso

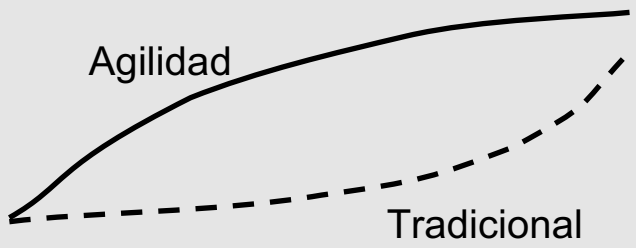
Tradicional



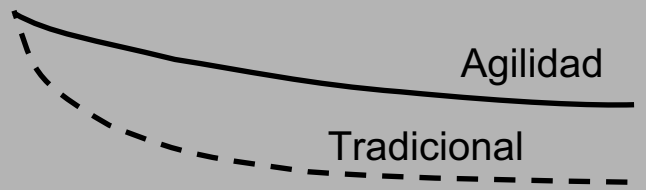
Ágil



Creación de valor más rápida



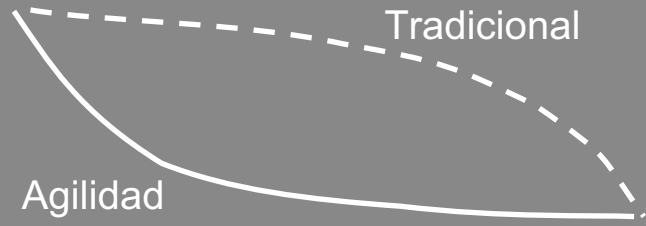
Mayor adaptabilidad en la ejecución



Mayor transparencia en los resultados



Disminución del riesgo de fracaso





- Estructurar las responsabilidades para apoyar una responsabilidad por producto.
- Las líneas de información de los equipos de entrega son multidisciplinares, en lugar de funcionales.
- Mecanismos para estandarizar las prácticas en un contexto donde los profesionales están distribuidos.
- Gobierno de plataformas y servicios compartidos que esté alineada con los requisitos del equipo.

Repensar el capital humano



- Se necesitan nuevas funciones, y algunas de las existentes desaparecen o evolucionan.
- Se debe procurar buscar que las competencias tradicionales que continúan siendo vigentes se adapten a la nueva realidad
- Se debe promover las capacitaciones y estudio de nuevas habilidades que impulsan los nuevas tendencias.
- La gestión del rendimiento no es sólo una medida individual, y debe reflejar el nivel del equipo.



- Los sistemas heredados deben estar expuestos para facilitar la integración.
- Accesibilidad autoservicio a las plataformas e infraestructuras clave para autonomizar a los equipos.
- Estrategia de gestión de servicios para garantizar la reutilización y evitar duplicidades.
- Automatización de procesos y servicios, como el control de calidad y la integración y entrega continuas.



© 2016, The Accountant (Warner Bros Pictures)

- Los ciclos presupuestarios deben apoyar una priorización frecuente, más que una planificación a largo plazo.
- La asignación de fondos es transversal y está vinculada a los flujos de valor de la organización.
- La cadencia de realización debe estar alineada y sincronizada con el periodo fiscal para simplificar la capitalización.
- El control se basa en la medición del valor, en contraposición a la medición de los parámetros del proyecto.

Cuantitativo	Aumenta eficiencia	Menor tiempo al mercado	Mayor productividad	Mejora la calidad
	La retroalimentación inmediata conduce a procesos más eficientes procesos y transparencia	La entrega continua reduce considerablemente el tiempo de comercialización	La concentración y la colaboración más estrecha conducen a una mayor productividad	La respuesta inmediata del cliente conduce a una calidad en la entrega.
Cualitativo	Empodera a los empleados La respuesta inmediata del cliente conduce a una calidad en la entrega	Refuerza el atractivo La agilidad refuerza el atractivo como empleador	Mejora la atención al cliente La centricidad del cliente se mejora con la forma de trabajo ágil de trabajo ágil	Impulsa el cambio cultural El cambio de mentalidad de los empleados crea un impulso para el cambio

El origen de *LEAN*



- Lean es una **filosofía de gestión** que pretende hacer más eficientes los sistemas de producción y fabricación.

- El objetivo es proporcionar un valor perfecto al cliente a través de un **proceso de creación de valor con un mínimo de residuos.**

- La evolución de Lean Six Sigma se inició en la década de 2000 y, además de centrarse en la reducción de defectos y residuos, proporciona un marco para el **cambio general de la cultura organizacional.**

Cuantitativo



Disminución
en costo



Reduce el
plazo de entrega



Alta productividad
de equipo

Cualitativo



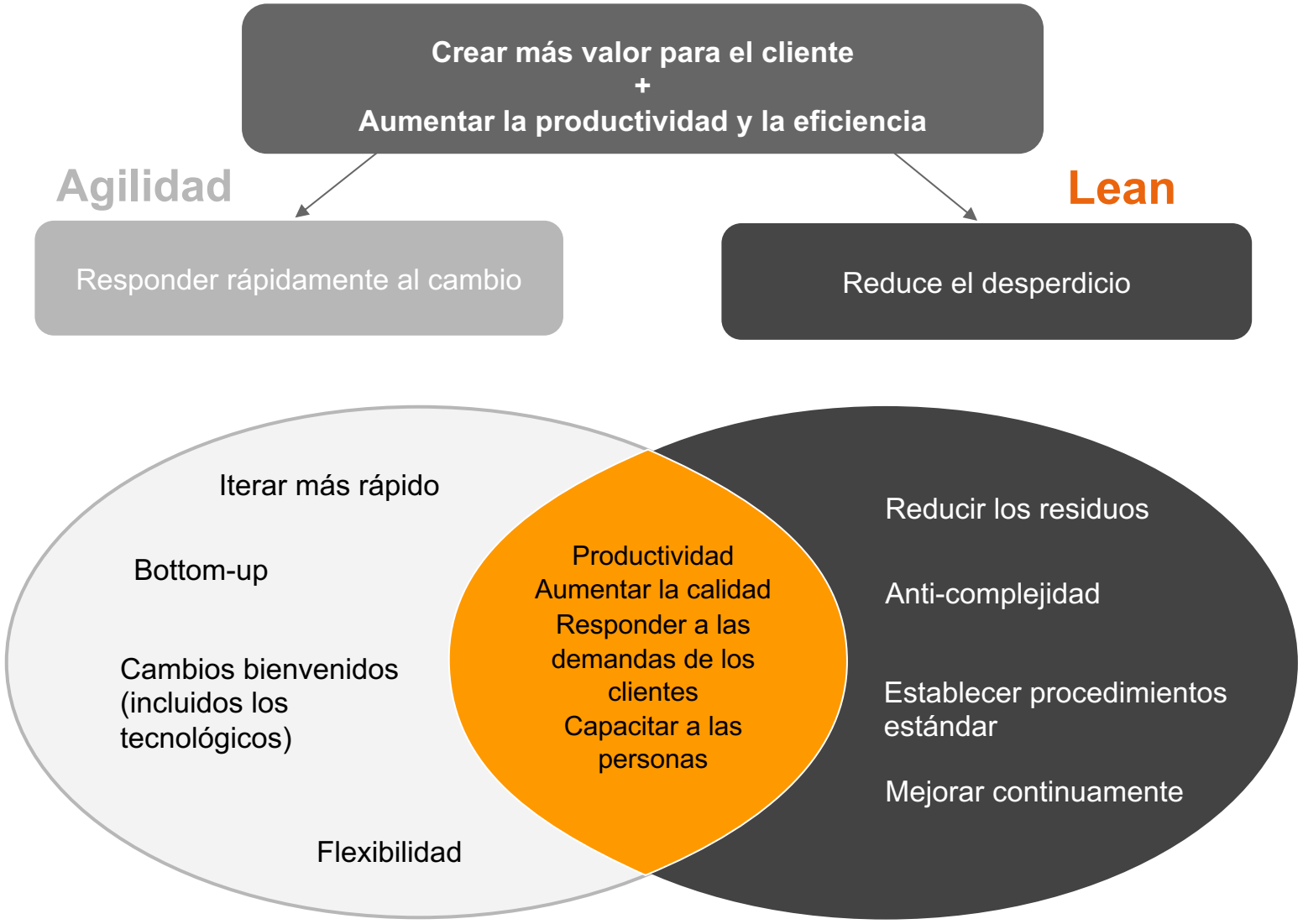
Mejora de las interacciones
con los clientes

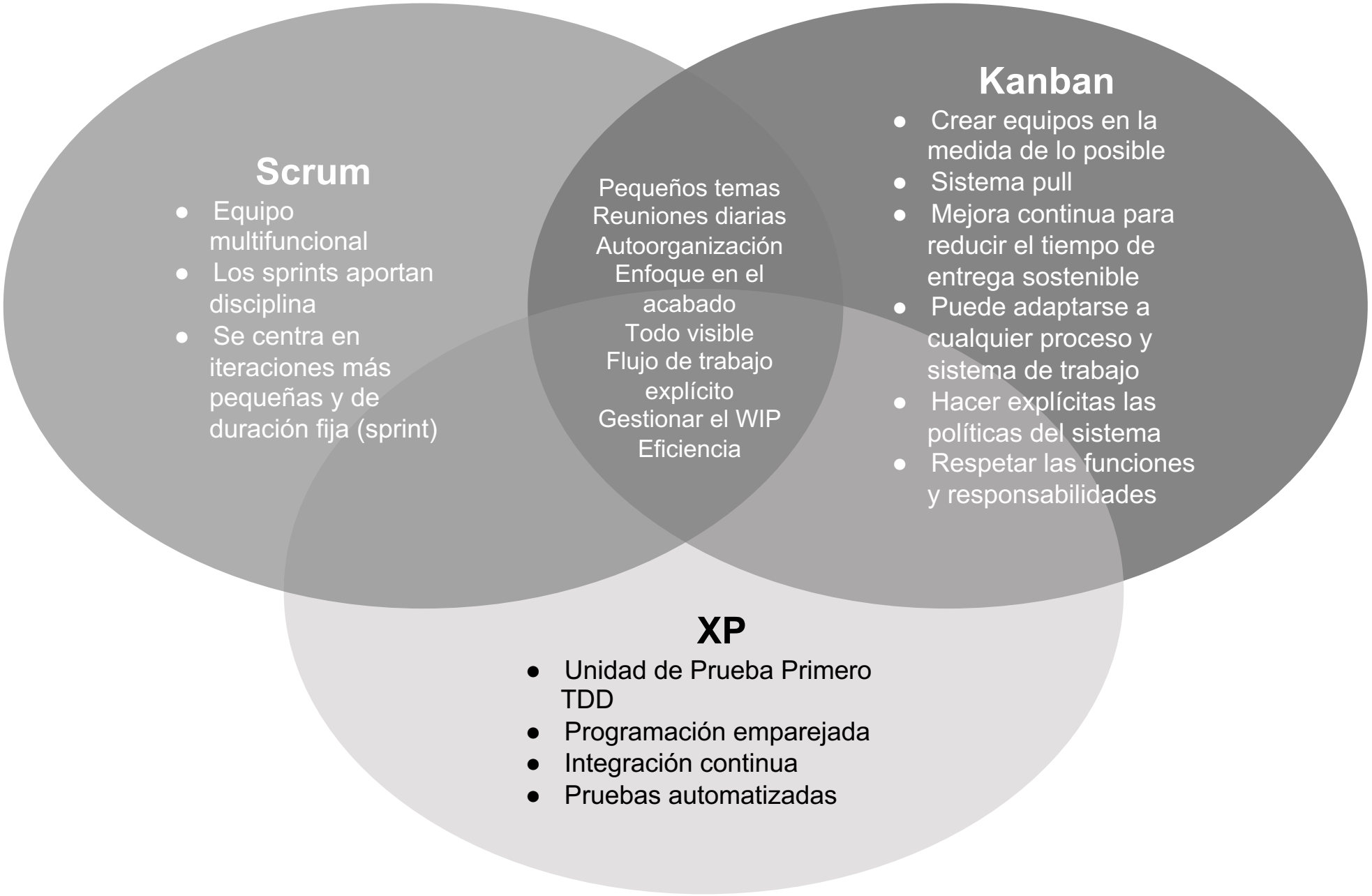


Aumento en
la calidad



Aumento de
La moral del equipo


Crear más valor para el cliente
+
Aumentar la productividad y la eficiencia
Agilidad
Lean
Responder rápidamente al cambio
Reduce el desperdicio
Iterar más rápido
Bottom-up
Cambios bienvenidos (incluidos los tecnológicos)
Flexibilidad
Productividad
Aumentar la calidad
Responder a las demandas de los clientes
Capacitar a las personas
Reducir los residuos
Anti-complejidad
Establecer procedimientos estándar
Mejorar continuamente


Scrum
Equipo multifuncional
Los sprints aportan disciplina
Se centra en iteraciones más pequeñas y de duración fija (sprint)
Pequeños temas
Reuniones diarias
Autoorganización
Enfoque en el acabado
Todo visible
Flujo de trabajo explícito
Gestionar el WIP
Eficiencia
Kanban
Crear equipos en la medida de lo posible
Sistema pull
Mejora continua para reducir el tiempo de entrega sostenible
Puede adaptarse a cualquier proceso y sistema de trabajo
Hacer explícitas las políticas del sistema
Respetar las funciones y responsabilidades
XP
Unidad de Prueba Primero TDD
Programación emparejada
Integración continua
Pruebas automatizadas