



SIEMENS

Siemens Digital Industries Software

IP&LM: Cómo lograr la excelencia en un futuro laboral transformado digitalmente

Resumen

El entorno empresarial actual está empezando a darnos una idea de cómo trabajaremos en el futuro. La norma hoy en día es operar en un entorno dinámico descrito como VUCA. Inicialmente, el acrónimo inglés VUCA se concibió para destacar la volatilidad (Volatility), la incertidumbre (Uncertainty), la complejidad (Complexity) y la ambigüedad (Ambiguity) en el mundo. Con todo, el futuro profesional prevé más disrupciones, así como un aumento de las exigencias por parte de los consumidores. Los riesgos en la innovación y el lanzamiento de productos no podrían ser mayores y las soluciones integradas que permiten colaborar y fomentar interacciones estrechas a lo largo del ciclo de vida de un producto son una necesidad para las organizaciones del mañana.

Resumen

He tenido la oportunidad de trabajar en casi todos los rincones del mundo y, gracias a ello, he visto de primera mano el gran interés que existe por la excelencia en la entrega de programas, así como por la forma de lograr esta excelencia en medio de una incertidumbre implacable.

El movimiento digital no ha hecho más que aumentar las presiones y las promesas. A medida que he ido viendo evolucionar la gestión de los programas, he observado que algunas de las mayores brechas siguen siendo los silos en las formas de trabajar, la falta de transparencia, el tener que volver a comenzar de cero, el enorme desperdicio de recursos y tiempo, y la falta de capacidad de respuesta ante los cambios.

Los indicadores más claros de la excelencia de los programas se observan en el logro continuado de rapidez en la comercialización y la reacción ante las necesidades cambiantes de los consumidores

Dr. Al Zeitoun, PgMP, miembro del PMI

El Dr. Al Zeitoun, profesional certificado en la gestión de programas (PgMP), miembro del Project Management Institute (PMI) y estrategia de innovación global, es un ejecutivo que se esfuerza por transformar el futuro digital de las organizaciones ofreciendo soporte integral para su estrategia empresarial. Ha ocupado cargos de liderazgo en empresas de una amplia gama de sectores en todo el mundo, como en Booz Allen Hamilton, siempre centrados en la oferta de soluciones de primera clase y la resolución de los problemas de los clientes durante la transición hacia el entorno digital. En su amplia experiencia, ha desempeñado puestos como miembro de la Junta Directiva Global del PMI, presidente de PM Solutions, director ejecutivo de Emirates Nuclear Energy Corporation y director de proyectos del Instituto Internacional de Aprendizaje (International Institute for Learning).



La nueva normalidad pasa por entregas rápidas y excelentes

Ya sea en bienes de consumo, fabricación, energía, finanzas, farmacia o soluciones de software empresarial, el hilo común para la excelencia en la entrega sigue siendo idéntico: lograr el equilibrio adecuado entre los ámbitos de los procesos, del personal y de la gobernanza. Usaré este modelo propuesto de excelencia en la entrega, centrado en esos tres ámbitos, para trazar una analogía clara de la diferencia que supone el uso de la gestión integrada de los programas y del ciclo de vida (IP&LM).

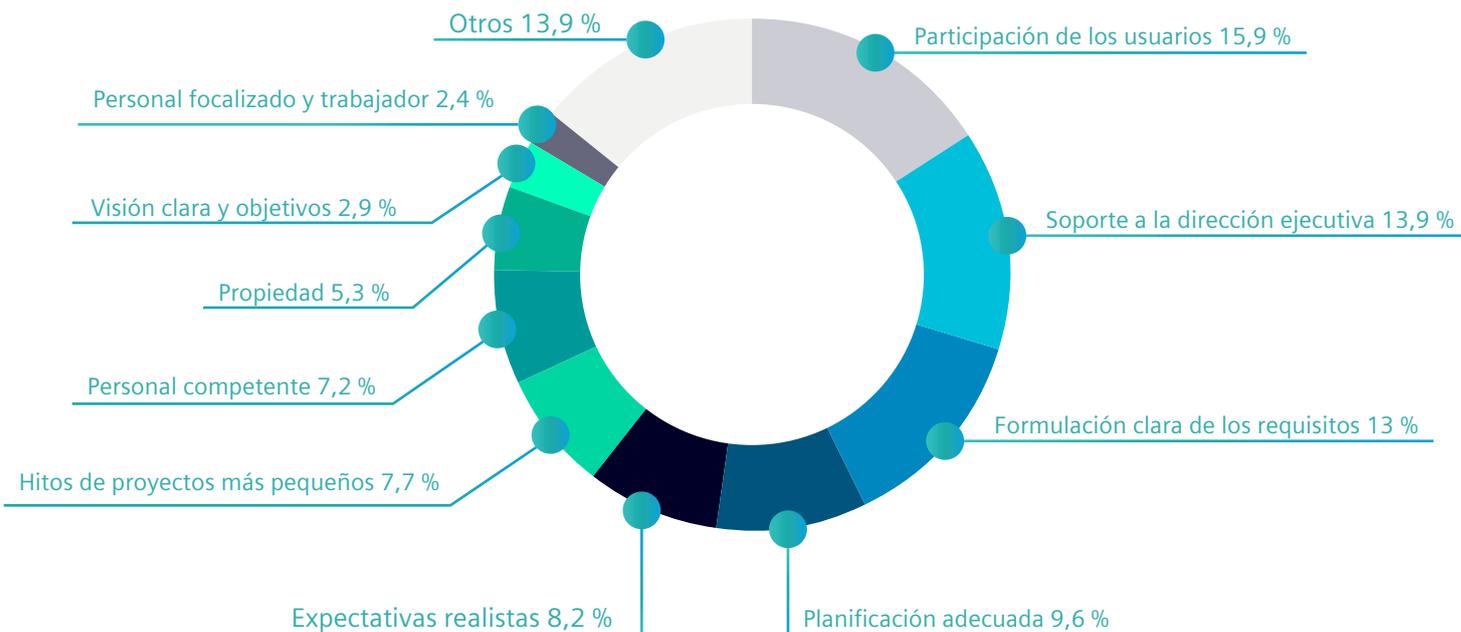
Al igual que en el caso de los jugadores de tenis profesionales, cuando prevalece la repetibilidad de patrones saludables, se alcanza el dominio de la

excelencia. Para obtener el mayor retorno de nuestra inversión en excelencia en la entrega, las soluciones digitales deben ser dinámicas y sensibles a las demandas fluidas y crecientes de nuestros clientes.

Los tres ámbitos mencionados también tienen un efecto integrado, ya que trabajan como un tándem para conseguir una mayor escala de excelencia en la entrega. Esto es lo que, desde mi punto de vista, prevalece en la IP&LM. Exploraré cada uno de estos tres ámbitos y dibujaré la analogía con los hilos digitales que existen en la solución IP&LM.



Estudio de las principales causas del fracaso de los proyectos o programas



Informe detallado Pulse of the Profession sobre el compromiso de los patrocinadores ejecutivos • PMI y BCG, 2014

Proceso

En relación con el ámbito del proceso, la horquilla de la excelencia en la entrega debe tener en cuenta que el trabajo, en el futuro, seguirá inmerso en una incertidumbre y complejidad cada vez mayores. Esta horquilla va desde la autonomía, en un extremo de la escala, a la alineación, en el otro extremo. Los procesos adecuados para lograr la excelencia en la entrega tienen que equilibrar la necesidad de alineación estratégica entre todos los procesos, unidades de negocio y productos, con la necesidad de autonomía local y los ajustes para abordar los mercados locales.

Así que podemos asociar esta idea con las ventajas para el proceso futuro que proporciona la IP&LM.

Aunque a simple vista el trayecto del proceso descrito aquí parece ser secuencial, en realidad es verdaderamente fluido. La velocidad es la clave del juego, con puntos de contacto que pretenden romper los silos organizativos y brindar los excelentes beneficios de la cocreación, desde la captura de la idea a través de todo el proceso hasta su seguimiento. Una de las brechas críticas en las entregas de la mayoría de las organizaciones es que operan como si cada programa fuera el primero que han hecho.

Convertirse en una organización de aprendizaje transformada supone un elemento diferencial para el futuro del trabajo. Cuando lanzamos programas para nuevos productos en una región o un mercado nuevos, debemos aprovechar los grandes activos que existen y maximizar la reutilización. Esto libera espacio y recursos para innovar según sea necesario, conservando procesos suficientes para la creación de coherencia.



Me gustaría centrarme en algunos elementos clave, ejemplos en los que he observado procesos significativos que permiten aprovechar los activos y los flujos de trabajo:

- El concepto/estrategia de los gemelos digitales es el pilar central para la coherencia de los procesos. Un gemelo digital es una entidad virtual que refleja el mundo físico, convirtiendo los datos en información para el diseño, la construcción y la optimización continuas a lo largo del ciclo de vida del producto y de la producción.
- Lo que Siemens ha hecho ha sido rodear este concepto de cinco hilos digitales. Siemens considera que los hilos digitales forman la red neuronal del gemelo digital.
- Comprender la interacción entre los cinco hilos digitales nos ayuda a entender su impacto en todo el proceso de transformación. Estos cinco son: La gestión integrada de los programas y el ciclo de vida, o IP&LM, (área de la mayoría de mis observaciones), el diseño inteligente de los productos y procesos, el diseño y la optimización de la producción, la fabricación flexible y, por último, la trazabilidad e información relevante.
- Profundizando en mis observaciones sobre la IP&LM, hay un ejemplo en el que pensé mientras entrevistaba a uno de los expertos en el tema de Siemens: El caso en cuestión es el siguiente: el jefe de marketing de una gran empresa multinacional de cuidado personal estaba de viaje de negocios para demostrar el efecto refrescante en la piel de un nuevo producto. Olvidó llevarse consigo una muestra del producto, de forma que se detuvo en el «duty free» para comprar una. Su sorpresa fue descubrir, al usar el producto, que en realidad no aportaba ningún frescor adicional. Investigó el problema y descubrió que el equipo de desarrollo había cancelado el uso de la materia prima que lograba ese efecto. Su respuesta fue: «¡No sabíamos que el producto prometía ese efecto!».
- No puedo dejar de insistir en lo relevante que es este ejemplo para muchos de los lanzamientos de programas y productos de los que he sido testigo en todos los sectores y en todos los rincones del mundo. Este ejemplo también habla del poder del «End-2-End» (E-2-E) que la IP&LM aporta a la repetibilidad del éxito de las iniciativas. Lo primero que me entusiasmó de esta conexión de la IP&LM es su triple equilibrio entre velocidad, agilidad y rigor.
- Una de las claves de este potencial inmediato surge de la combinación de la gestión del ciclo de vida del diseño y la validación de un nuevo producto con la gestión del programa y del proyecto.
- En un buen estándar de programa, el nivel superior a los procesos de programa específicos es un nivel de portfolio de productos equilibrado. En la IP&LM, una jerarquía de marcas organiza todo el portfolio de productos de una empresa, incluidos todos los productos individuales y los activos de innovación que los definen. La gestión de la jerarquía de marcas es clave para encontrar eficazmente activos que se puedan reutilizar, acelerando así la innovación.

Recapitulemos acerca de algunas de las razones por las que la coherencia del proceso es un elemento tan imprescindible para la excelencia en la entrega como refleja la IP&LM:

- La fluidez del proceso es fundamental.
- La clave para la excelencia de los procesos es detectar cuáles son los tipos, el número y la cantidad de procesos más adecuados para lograr los resultados de las iniciativas con rapidez.
- Para alcanzar la excelencia en la entrega, como es evidente en mi revisión de la solución IP&LM, la participación de las partes interesadas es esencial.

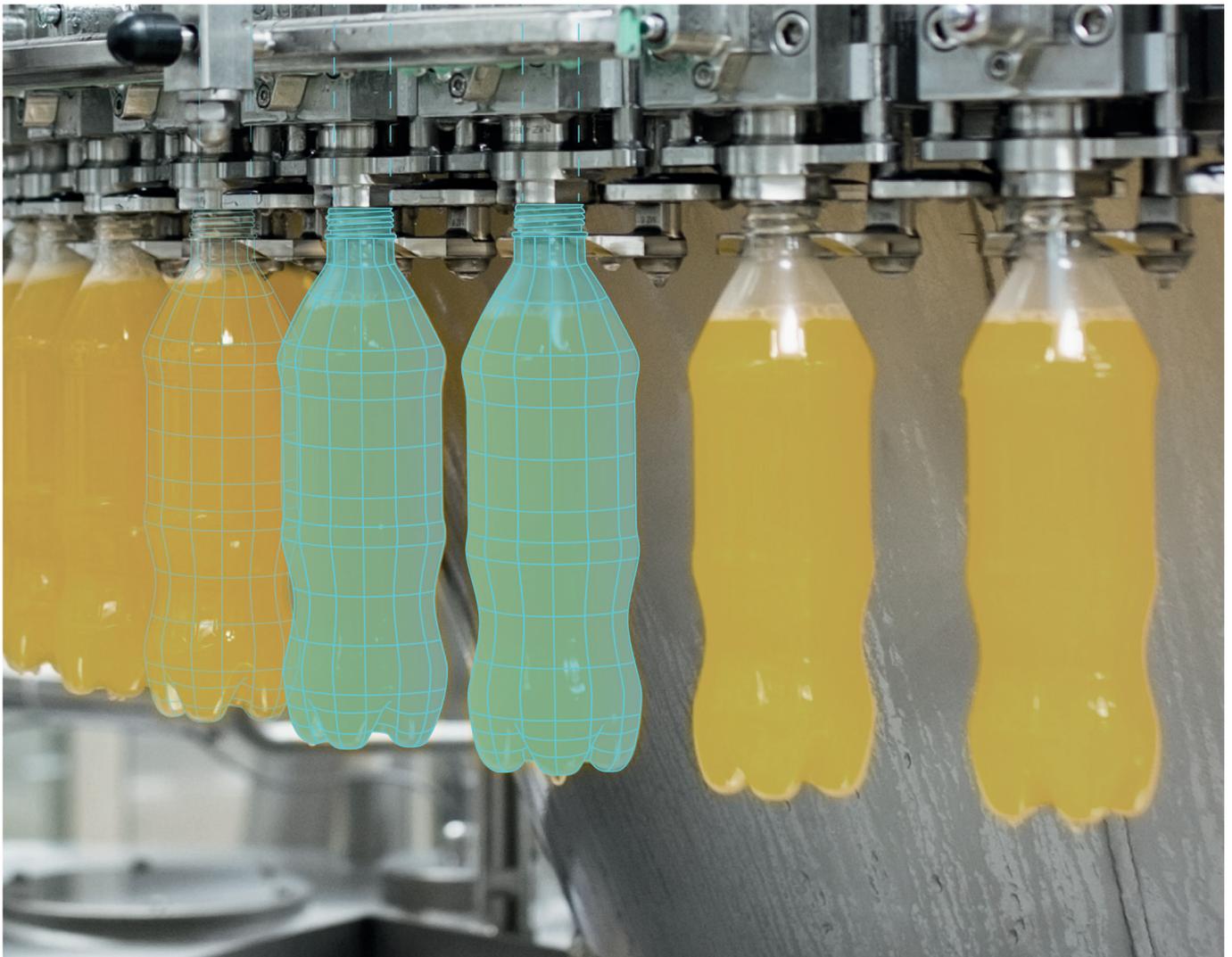
Los procesos deben proporcionar una estructura adecuada y, al mismo tiempo, dejar suficiente espacio para la creatividad individual, la cocreación y el fortalecimiento de la propiedad.



«Entonces, ¿qué?»

Debemos encontrar el equilibrio correcto en términos de procesos entre la autonomía y la alineación. La cultura organizativa nos mostrará el grado de adecuación en la elección de los procesos para permitir tanto la entrega como la alineación estratégica. Así, dejaremos al mismo tiempo margen suficiente para que las diferentes unidades organizativas impriman su sello personal, fomentando la creatividad y el sentimiento de propiedad.

Escalar la excelencia de los procesos es muy factible utilizando la riqueza de procesos de la IP&LM, tal como demuestran los éxitos de los que primero optan por la digitalización. En ese punto, el efecto se vuelve contagioso, y el escalado tiene lugar cuando seguir el ejemplo se vuelve claramente atractivo para otras unidades de negocio.



Personal

En el ámbito del personal, la excelencia en la entrega en el futuro dependerá de la transparencia y las decisiones basadas en datos. El impacto de la digitalización en el funcionamiento y la transformación del negocio refleja las competencias necesarias para la excelencia futura. La tecnología digital contribuye de manera significativa como diferenciador del futuro del trabajo, pero, al mismo tiempo, la reacción ante esta nueva revolución ha sido bastante desigual y difícil de entender. Tal y como ocurría con el escalado de los procesos, la identificación y respuesta rápida a las necesidades cambiantes deben tener lugar en cada capa de la organización.

Para que este ámbito relacionado con el personal ofrezca excelencia, es necesario trabajar en nuevos marcos de implementación diseñados de forma integral en torno a los clientes. El enfoque externo los clientes que genera la IP&LM está relacionado con la política interna. Por lo general, utilizamos herramientas como el planteamiento del diseño para aportar las mejores ideas a la mezcla y para equilibrar la inteligencia automática con el impacto en la forma en que nuestros empleados desarrollan su actividad diaria.

Para lograr la excelencia, es necesario tanto hacer uso de las competencias tradicionales del personal como desarrollar de forma ágil nuevas competencias para la era digital.

Cuando pienso en la IP&LM y en su papel de empoderamiento de las personas en todo el espectro del ecosistema, me parece alentador que exista suficiente apoyo para generar la divisa de la confianza, vital para lograr una transformación digital de éxito.

- La IP&LM contribuye a que el personal de cada disciplina mantenga su propio conjunto de plantillas, cada una de ellas reducida, clara y fácil de modificar.
- Los equipos de producto pueden crear una selección de enfoques que se ajusten mejor a sus necesidades y a las circunstancias identificadas en función del contexto del producto. La solución funciona como un juego de bloques de construcción, que pueden combinarse muy fácilmente y proporcionar un entorno que se adapte increíblemente rápido a cualquier desafío presente y futuro.
- Desde la captación de la idea hasta el descubrimiento, la solución incluye la intención y el propósito originales del producto, así como una lista de todas las exigencias relevantes que los diseños deben satisfacer. Esto libera al personal para que se pueda concentrar en la innovación.
- El pacto digital (Digital Charter) ofrece la autonomía adecuada que el personal necesita al tener en cuenta la complejidad del desarrollo y el tipo de iniciativa con claridad; por ejemplo, si se trata de una nueva variante de producto, como un café frío; de un paquete de personalización o de ampliación de un producto, o bien de un producto totalmente nuevo.



«Entonces, ¿qué?»

Necesitamos una nueva óptica para idear la combinación más adecuada de competencias de personal para nuestra organización y para las de nuestros clientes. El objetivo no es otro que alcanzar la excelencia en la entrega de productos y soluciones complejos consiguiendo, al mismo tiempo, ser más innovadores y rápidos.

Me parece muy alentadora la claridad con que se identifican los diferentes perfiles para las diferentes funciones esenciales de la IP&LM. Como sabemos por los desafíos que plantea la entrega de programas, la falta de claridad en las funciones y responsabilidades puede dar al traste con los resultados. Disponer de la combinación adecuada (como puede ser: gestor del portfolio de productos, gestor de marketing, equipo de gobernanza, gestores de programas, proyectos y productos) correctamente definida, con sus responsabilidades y un impacto claro en la organización, es de gran valor para el éxito de la transformación.

Escalar el impacto en el ámbito del personal requiere disponer de la receta secreta para hacer que funcione y da lugar a un alto nivel de colaboración por encima de los límites de la organización del cual todavía no hemos sido testigos. Cuando se consigue el acceso a datos de confianza conjuntos (como el informe de marketing, que es un documento de alineación esencial que incluye la intención y el propósito originales del producto, así como una lista de todas las exigencias relevantes que los diseños deben cumplir), se crea un espacio para centrarse en la colaboración y el desarrollo de confianza.



Gobernanza

Para que el ámbito de la gobernanza dentro de la estructura funcione, necesitamos una estructura híbrida, diseñada con la mirada puesta en el futuro. El futuro del trabajo es híbrido y la IP&LM así lo refleja. El futuro del trabajo ha alterado la gobernanza desde cualquier punto de vista clásico, de los comités directivos a un enfoque mucho más fluido, para lograr una toma de decisiones oportuna y rápida por parte de los equipos ejecutivos, hipercentrados en la obtención de beneficios. Tenemos que considerar la empresa desde un punto de vista integral y evaluar cuidadosamente la predisposición y la preparación para este enfoque reinventado de la gobernanza con excelencia.

El éxito en la toma de decisiones se propaga por imitación. Como ejemplo del valor de una toma de decisiones eficaz con IP&LM, fundamental para una gobernanza futura ágil, tomemos una organización de 10.000 empleados y 2000 proyectos, con un tiempo de ajuste inicial de dos semanas para sus nuevos productos. Incluso con un ahorro de la mitad del tiempo, estaríamos ahorrando 4000 jornadas de trabajo cada año.

La otra dimensión relevante de este ámbito es el equipo de dirección ejecutiva. Cuando trabajamos en programas complejos, debemos asegurarnos de que el equipo ejecutivo se ajuste rápidamente a la nueva gobernanza con excelencia. Esto requiere una mayor transparencia en la sala de juntas y, en última instancia, modificar el rol ejecutivo: de dirigir a experimentar y reorientar. Para tomar decisiones de forma ágil es necesario desarrollar una gran capacidad y práctica, así como una creciente predisposición a asumir riesgos, enriquecida con el acceso oportuno a los datos.

He aquí algunas observaciones específicas de la IP&LM que respaldan la gobernanza de programas de éxito en el futuro del trabajo:

- Las aplicaciones empresariales, como esta, influyen en muchas personas, por lo que es una ventaja competitiva disponer de una estructura de IP&LM que permita una gobernanza ágil.
- Es necesario un cambio de cultura para la adaptación a la IP&LM en todos los sectores.
- Las empresas de consultoría podrían mostrar más interés, ya que estas dan soporte a sus clientes en la gobernanza y la asignación de procesos empresariales.
- El escalado de esta forma de gobernanza a una organización mayor provoca una brecha, aunque algunos modelos empresariales están volviéndose obsoletos y podrían aprovechar esta riqueza de datos para reinventarse.
- Entender las culturas ayudaría enormemente a identificar los ajustes para la gobernanza con el fin de lograr resiliencia en el trabajo a lo largo del ciclo de vida y el grado adecuado de toma de riesgos.
- Un factor clave para la gobernanza futura es contar con KPI integrados: primero, crear unos cimientos basados en datos y relaciones de confianza y, posteriormente, trabajar en el desarrollo de la solución óptima.



La excelencia en la gobernanza se consigue pasando de un enfoque directivo clásico a un enfoque de entrega más elevado.

«Entonces, ¿qué?»

Una estructura de gobernanza para lograr la excelencia en la entrega en el futuro requiere fijar un listón muy alto en cuanto al grado de autonomía establecido por el equipo ejecutivo y que se aplica de forma descendente y también horizontal. Para conseguir una inclinación cultural organizativa más rápida, permitan a los equipos divertirse experimentando, y cuenten con el «efecto mariposa» de las historias de éxito. Este hecho es fundamental para el potencial de la IP&LM y las posibilidades que brindan los gemelos digitales para que las conversaciones y decisiones difíciles surjan en las primeras etapas del ciclo de vida y a lo largo de toda la trayectoria de los programas.

Escalar el impacto en el ámbito de la gobernanza requiere una forma muy diferente de definir el éxito organizativo. La velocidad es parte central de esta nueva gobernanza y el aprendizaje es un subcomponente esencial de la misma. Las métricas de éxito en la entrega de las iniciativas cambian, y las sigue el cambio de comportamiento, lo que refleja la fluidez y agilidad que debe mostrar la gobernanza.



El futuro del trabajo

Lograr aunar los tres ámbitos de la excelencia en la entrega supone un multiplicador para escalar la excelencia en la entrega. Alcanzar el equilibrio adecuado entre la autonomía y la alineación de los procesos, junto con la combinación adecuada de competencias tradicionales y no tradicionales, e integrar eso bajo el paraguas de una gobernanza ágil anclado en un enfoque centrado en la entrega es el secreto para agilizar y alcanzar la excelencia. La integración de los esfuerzos en los tres ámbitos críticos analizados tiene el potencial de generar un retorno de la inversión mucho mayor en comparación con un enfoque único e individual en cualquiera de estos tres dominios.

La IP&LM cumple con éxito su cometido en un amplio espectro de interacción entre procesos, personal y gobernanza. Proporciona tanto una visión general como detalles muy específicos que resultan necesarios para los responsables de la toma de decisiones de futuras innovaciones. La amplia perspectiva que se obtiene a lo largo de las etapas de este marco garantiza que los líderes no se pierdan en los detalles y que puedan profundizar en aquellos activos necesarios. Esto también libera las mentes creativas que impulsan las continuas innovaciones transformadoras.

Los procesos se priorizan y se centran en adaptarse con rapidez y alcanzar una calidad continuada.

Se capacita al personal para tomar decisiones oportunas y se le asignan roles organizativos claros en la transformación de las formas de trabajar y la obtención de resultados.

La gobernanza es objetiva y sin escollos gracias al poder de los datos y del aprendizaje que la IP&LM crea.

En este nuevo mundo, aunque el camino hacia la excelencia continúa siendo el mismo, su naturaleza cambia más rápido que nunca debido a la interacción perfecta entre tecnología y datos. Una cultura saludable centrada en la excelencia continuada para el futuro necesita una combinación de, por una parte, resiliencia en la búsqueda de nuevas y diferentes maneras de hacer las cosas, distintas a aquellas con las que nos hemos sentido cómodos en el pasado, y, por otra, alentar la experimentación como vehículo para el aprendizaje.

La IP&LM proporciona un enfoque centrado en ofrecer nuevas iniciativas, innovar y agilizar el lanzamiento de los productos, obteniendo conocimientos de estos e implementando cambios rápidamente cuando algo no funciona, lo que significa que los resultados de la excelencia en la entrega están a nuestro alcance.

La excelencia se basa en la creciente autonomía de los procesos, en la capacitación digital del personal y en la gobernanza ágil y centrada en la entrega.





Dr. Al Zeitoun, PgMP, miembro del PMI

Contacto:

zeitounstrategy@gmail.com

LinkedIn

www.linkedin.com/in/azeitoun

Acerca de Siemens Digital Industries Software

Siemens Digital Industries Software está impulsando la transformación para permitir un negocio digital en el que ingeniería, fabricación y diseño electrónico se encuentren. Nuestras soluciones ayudan a empresas de todos los tamaños a crear y a hacer uso de gemelos digitales, que proporcionan nuevos conocimientos, oportunidades y niveles de automatización para impulsar la innovación. Para obtener más información sobre los productos y servicios de Siemens Digital Industries Software, visite siemens.com/software o síganos en [LinkedIn](#), [Twitter](#) y [Facebook](#).

Siemens Digital Industries Software

Where today meets tomorrow.

Oficina central: **+1 972 987 3000**
América: **+1 314 264 8499**
Europa: **+44 (0) 1276 413200**
Asia-Pacífico: **+852 2230 3333**

© Siemens 2020. Podrá encontrar [aquí](#) una lista de las marcas comerciales de Siemens.
Todas las demás marcas comerciales pertenecen a sus respectivos propietarios.
82969-C1-ES 11/20 3P