Más allá de la vieja y nueva tecnología

Una nueva perspectiva de la modernización empresarial

Thoughtworks FORBES INSIGHTS | Programa pagado

Marzo 20, 2024

Por: Annie Cusack

En la carrera por la modernización, surge un obstáculo común: demasiadas empresas adoptan un enfoque de "fuera lo viejo y dentro lo nuevo".

Por ejemplo, un nuevo estudio de Forbes revela que el 44% de los directores generales afirman que los sistemas heredados dificultan la adaptación al cambio y los consideran un punto débil de la organización.

Shodhan Sheth, Enterprise Modernization Lead de la consultora tecnológica global Thoughtworks, afirma que los directivos deberían adoptar un marco de "adecuación al propósito", es decir, llegar a la raíz de si una solución tecnológica les ayudará en última instancia a ofrecer valor a los clientes. "La óptica de la adecuación al propósito es... la forma de juzgar si se está en un punto en el que se requiere un cambio o no", afirma.

44%

de los directores generales afirman que los sistemas heredados dificultan la adaptación al cambio y los

Shodhan compartió preguntas clave que los responsables de la toma de decisiones deben tener en cuenta para alinear las iniciativas de TI con los objetivos estratégicos y fomentar el crecimiento holístico de la organización.

consideran un punto débil de la organización.

Fuente: Investigación de Forbes Crecimiento de Cxo 4.0 2024

01

¿Cómo equilibrar tecnología, personas y procesos?

Shodhan afirma que el enfoque de modernización estándar del sector, denominado modelo R, incluye cuatro estrategias: retirada, replanificación, refactorización y rearquitectura. Son importantes, pero sólo se centran en la tecnología.

"Si sólo se rediseña la tecnología y no se capacita a los empleados o no se cambian los procesos, se crean más fricciones", afirma Shodhan. **Thoughtworks añade dos estrategias holísticas a la mezcla:**

Reimaginar las capacidades empresariales

Thoughtworks ayuda a sus clientes a deshacerse de antiguos procesos que ya no funcionan, reimaginando las capacidades básicas para ofrecer resultados significativos y un ROI positivo y medible. Plantean a las empresas una pregunta importante: ¿Cómo imagina el futuro de sus capacidades empresariales? Shodhan afirma que cualquier sistema futuro debe diseñarse teniendo en cuenta las necesidades futuras. "Si no necesita un proceso empresarial de hace 20 años, puede prescindir de él", afirma. "Y lo que hemos descubierto es que, al dejar ir ese antiguo proceso de negocio, te deshaces de alguna tecnología que estaba enfocada específicamente para ese proceso de negocio".

Restablecer la cultura de ingeniería

Thoughtworks también ayuda a los clientes a restablecer los equipos de ingeniería y el talento con disciplinas modernas para que puedan prosperar y adaptarse a los cambios, dice Shodhan. "Incluso, en algunos casos, podrías hacer que algunos roles sean redundantes y utilizarlos en otros lugares", dice.

En conjunto, su enfoque garantiza la transformación sostenible de toda la empresa, desde la tecnología hasta las personas y los procesos, creando una mayor alineación.

02

¿Cómo establecer y mantener su estrella polar?

Los responsables de TI deben identificar su "Estrella del Norte" -la visión y misión del proyecto de modernización- para asegurarse de que los equipos la utilizan como guía. Pero para fomentar la participación continua de las partes interesadas y la armonía a lo largo de todo el proceso, Shodhan afirma que los líderes deben establecer formatos para el intercambio de información y la sincronización continua.
Identificar y mantener la estrella polar:

Vincula los planes tecnológicos a las prioridades empresariales

A menudo se subestiman las complejidades de la modernización, afirma Rima Olinger, Directora de Socios Consultores de Amazon Web Services, socio estratégico de Thoughtworks. "Es crucial contar con un modelo de evaluación y priorización exhaustivo pero rápido que tenga en cuenta tanto el valor empresarial como la viabilidad técnica". Conseguir esa claridad ayuda a los líderes a evitar proactivamente impedimentos como intentar abordar demasiadas aplicaciones a la vez.

Thoughtworks colabora con los clientes para esbozar grandes iniciativas tecnológicas y alinearlas con sus mayores prioridades para mantener a las organizaciones centradas en los impulsores clave que mueven la aguja del valor empresarial. "Díganos qué es lo más importante y nos aseguraremos de que todas nuestras decisiones estén alineadas con esa importancia relativa", afirma Shodhan.

Documentar la visión a largo plazo

Otro cliente de Thoughtworks, la empresa de informes de crédito al consumo Experian, trabajó con la consultora en la transición de un mainframe a un nuevo entorno en la nube. Conor Whelan, CIO de Experian, afirma que es vital que cualquier plan de modernización prepare a los futuros empleados y partes interesadas para el éxito, lo que requiere documentar por adelantado la hoja de ruta tecnológica a largo plazo, el proceso de toma de decisiones y los riesgos y oportunidades.

"Tener un registro de la decisión que se toma es esencial", afirma. "Normalmente han pasado años y, a menudo, las personas que tomaron esas decisiones ya no están y alguien está recogiendo los pedazos".

Involucrar continuamente a las partes interesadas

Un esfuerzo de modernización integral implica a múltiples partes interesadas, desde la fase de decisión inicial hasta la adopción. Experian celebró reuniones con los propietarios de la tecnología responsables de la implantación, junto con los propietarios de los procesos empresariales que supervisaban unidades de negocio específicas. "Hicimos eso sólo para conseguir cierta comodidad y confianza en el enfoque... y con el tiempo la gente se involucró cada vez más y el programa fue un gran éxito", dice Whelan.

Olinger, de AWS, se hace eco de este planteamiento. "Cuando los ejecutivos empresariales y financieros, los líderes de la línea de negocio y los equipos de entrega se implican, la modernización se convierte en un proyecto empresarial y no en un proyecto tecnológico".

03

¿Cómo gestionar prioridades contrapuestas?

Con unos recursos y un presupuesto limitados, es probable que los directivos tengan que hacer concesiones a lo largo de su proceso de modernización. A veces, las organizaciones se centran en aumentar los ingresos y otras en reducir los costes. Los proyectos de modernización son el "qué" para las organizaciones, pero definir su "por qué" es crucial; Shodhan afirma que remitirse constantemente a su "por qué" durante la toma de decisiones sirve como prueba de fuego, garantizando que los equipos se

Clasificar las iniciativas por impacto

Shodhan afirma que Thoughtworks realiza un ejercicio con sus clientes llamado "trade-off sliders", en el que los líderes clasifican las principales características y prioridades del producto, como la experiencia del usuario, la seguridad, el presupuesto y los plazos. Esto ayuda a los equipos a tomar decisiones conscientes entre cualidades o atributos conflictivos que resultan de instituir una nueva tecnología o arquitectura.

mantengan fieles a la intención y el plan originales del proyecto.

Y las concesiones no son malas, añade; el triaje puede ayudar a las empresas a centrarse en las iniciativas clave con mayor impacto. **Para alinear las prioridades y crear una estrategia flexible:**

"Es difícil decir: 'la expansión de los ingresos no es importante para mí' [o] 'la reducción de costes no es importante'. Ningún CXO va a decir eso", afirma Shodhan. "Pero al comunicar la clasificación consensuada de estas compensaciones, los líderes están ayudando a los equipos al hacer una declaración clara y sucinta sobre lo que es más importante para ellos frente a menos para la ventana de tiempo actual."

Siéntete cómodo cambiando de planes

Los negocios no se estancan. Las prioridades cambian con la dinámica del mercado y los avances tecnológicos. Shodhan afirma que evaluar regularmente las decisiones garantiza una arquitectura versátil y adaptable. "El mundo cambia... así que si hay un cambio dentro de seis meses... cambia esas compensaciones y el plan volverá a cambiar", afirma.

Uno de los principios arquitectónicos clave de Thoughtworks es la "arquitectura evolutiva", que se basa en aceptar el hecho de que el cambio es constante en el mundo de la tecnología. Es mejor construir para evolucionar que construir para durar, afirma Shodhan.

04

¿Cómo se gestionan los riesgos y las oportunidades?

Shodhan afirma que la modernización holística se centra en mitigar los riesgos y lograr beneficios transformadores. Para que los esfuerzos tengan éxito, los líderes deben tener en cuenta ambos aspectos. **Hacer balance de sus riesgos y recompensas:**

Puntúa los factores de riesgo

"Es importante centrarse en los resultados cuando se lleva a cabo una transformación", afirma Olinger de AWS. Para medir el éxito de sus esfuerzos de modernización, Experian trabajó con Thoughtworks para desarrollar una rúbrica, cuantificando riesgos como la deuda técnica, el riesgo de oportunidad y el tiempo de cambio junto con resultados positivos como el aumento de los ingresos y la velocidad de comercialización.

La lente objetiva ayudó a orientar las decisiones. "Teníamos una forma coherente de puntuar el riesgo en los distintos ámbitos tecnológicos", afirma Whelan, de Experian. "Intentamos poner un poco de ciencia detrás y eliminar algunos de los sesgos que tenían los individuos".

Equilibrar los beneficios ofensivos y defensivos

Shodhan afirma que para que un plan de modernización sea valioso, es importante tener en cuenta tanto los "beneficios defensivos" (como la mitigación de riesgos, la reducción de costes y el cumplimiento) como los "beneficios ofensivos" (como el crecimiento, la innovación y la obtención de una ventaja competitiva). Adoptar esta perspectiva global ayuda a las empresas a evitar desajustes estratégicos por centrarse sólo en la mitigación o pasar por alto oportunidades de mayor progreso.

"Estamos diciendo: 'Piensa en los beneficios defensivos y ofensivos, y entonces tendrás un buen argumento para invertir'", afirma Shodhan.

Conclusiones

Un enfoque moderno de la modernización

Según Forbes Research, el 60% de los CxOs están de acuerdo en que sus esfuerzos de transformación digital evolucionarán más allá de la adopción a la optimización, integrando la tecnología para procesos sin fisuras y conocimientos basados en datos. Pero para llegar ahí, la modernización sostenible implica algo más que adoptar las últimas innovaciones.

Shodhan afirma que, cuando se hace bien, la modernización es un proceso evolutivo que puede basarse en los primeros triunfos.

60%

de los CxOs están de acuerdo en que sus esfuerzos de transformación digital evolucionarán más allá de la adopción a la

"Dirígete a ofrecer valor desde el principio", afirma Shodhan. "Intenta conseguir algo en menos de tres meses, por pequeño que sea, y luego empieza a aportar valor adicional de forma incremental e iterativa. Esto generará una gran motivación e impulso y garantizará que el programa de modernización siga aportando dinero."

optimización, integrando la tecnología para procesos sin fisuras y conocimientos basados en datos.

Fuente: Investigación de Forbes Crecimiento de Cxo 4.0 2024

Thoughtworks

Thoughtworks is a leading global technology consultancy that integrates strategy, design and software engineering to enable enterprises and technology disruptors across the globe to thrive as modern digital businesses. We have a reputation as thought leaders at the forefront of innovation, shaping and defining digital trends. Our diverse and global culture has allowed us to attract and retain the best talent in the world. Our unique combination of best-in-class digital strategy, software engineering, design and organizational transformation expertise has made Thoughtworks a leading partner for clients including Bayer, Mercedes, Natura, Paypal and the U.S Department of Veterans Affairs.

Más allá de la vieja y nueva tecnología

Una nueva perspectiva de la modernización empresarial

Thoughtworks FORBES INSIGHTS | Programa pagado

Marzo 20, 2024

Por: Annie Cusack

En la carrera por la modernización, surge un obstáculo común: demasiadas empresas adoptan un enfoque de "fuera lo viejo y dentro lo nuevo".

Por ejemplo, un nuevo estudio de Forbes revela que el 44% de los directores generales afirman que los sistemas heredados dificultan la adaptación al cambio y los consideran un punto débil de la organización.

Shodhan Sheth, Enterprise Modernization Lead de la consultora tecnológica global Thoughtworks, afirma que los directivos deberían adoptar un marco de "adecuación al propósito", es decir, llegar a la raíz de si una solución tecnológica les ayudará en última instancia a ofrecer valor a los clientes. "La óptica de la adecuación al propósito es... la forma de juzgar si se está en un punto en el que se requiere un cambio o no", afirma.

44%

de los directores generales afirman que los sistemas heredados dificultan la adaptación al cambio y los

Shodhan compartió preguntas clave que los responsables de la toma de decisiones deben tener en cuenta para alinear las iniciativas de TI con los objetivos estratégicos y fomentar el crecimiento holístico de la organización.

consideran un punto débil de la organización.

Fuente: Investigación de Forbes Crecimiento de Cxo 4.0 2024

ANUNCIO

Aumenta el valor digital con una base tecnológica y operativa moderada

/thoughtworks

01

¿Cómo equilibrar tecnología, personas y procesos?

Shodhan afirma que el enfoque de modernización estándar del sector, denominado modelo R, incluye cuatro estrategias: retirada, replanificación, refactorización y rearquitectura. Son importantes, pero sólo se centran en la tecnología.

"Si sólo se rediseña la tecnología y no se capacita a los empleados o no se cambian los procesos, se crean más fricciones", afirma Shodhan. **Thoughtworks añade dos estrategias holísticas a la mezcla:**

Reimaginar las capacidades empresariales

Thoughtworks ayuda a sus clientes a deshacerse de antiguos procesos que ya no funcionan, reimaginando las capacidades básicas para ofrecer resultados significativos y un ROI positivo y medible. Plantean a las empresas una pregunta importante: ¿Cómo imagina el futuro de sus capacidades empresariales? Shodhan afirma que cualquier sistema futuro debe diseñarse teniendo en cuenta las necesidades futuras. "Si no necesita un proceso empresarial de hace 20 años, puede prescindir de él", afirma. "Y lo que hemos descubierto es que, al dejar ir ese antiguo proceso de negocio, te deshaces de alguna tecnología que estaba enfocada específicamente para ese proceso de negocio".

Restablecer la cultura de ingeniería

Thoughtworks también ayuda a los clientes a restablecer los equipos de ingeniería y el talento con disciplinas modernas para que puedan prosperar y adaptarse a los cambios, dice Shodhan. "Incluso, en algunos casos, podrías hacer que algunos roles sean redundantes y utilizarlos en otros lugares", dice.

En conjunto, su enfoque garantiza la transformación sostenible de toda la empresa, desde la tecnología hasta las personas y los procesos, creando una mayor alineación.

02

¿Cómo establecer y mantener su estrella polar?

Los responsables de TI deben identificar su "Estrella del Norte" -la visión y misión del proyecto de modernización- para asegurarse de que los equipos la utilizan como guía. Pero para fomentar la participación continua de las partes interesadas y la armonía a lo largo de todo el proceso, Shodhan afirma que los líderes deben establecer formatos para el intercambio de información y la sincronización continua.
Identificar y mantener la estrella polar:

Vincula los planes tecnológicos a las prioridades empresariales

A menudo se subestiman las complejidades de la modernización, afirma Rima Olinger, Directora de Socios Consultores de Amazon Web Services, socio estratégico de Thoughtworks. "Es crucial contar con un modelo de evaluación y priorización exhaustivo pero rápido que tenga en cuenta tanto el valor empresarial como la viabilidad técnica". Conseguir esa claridad ayuda a los líderes a evitar proactivamente impedimentos como intentar abordar demasiadas aplicaciones a la vez.

Thoughtworks colabora con los clientes para esbozar grandes iniciativas tecnológicas y alinearlas con sus mayores prioridades para mantener a las organizaciones centradas en los impulsores clave que mueven la aguja del valor empresarial. "Díganos qué es lo más importante y nos aseguraremos de que todas nuestras decisiones estén alineadas con esa importancia relativa", afirma Shodhan.

Documentar la visión a largo plazo

Otro cliente de Thoughtworks, la empresa de informes de crédito al consumo Experian, trabajó con la consultora en la transición de un mainframe a un nuevo entorno en la nube. Conor Whelan, CIO de Experian, afirma que es vital que cualquier plan de modernización prepare a los futuros empleados y partes interesadas para el éxito, lo que requiere documentar por adelantado la hoja de ruta tecnológica a largo plazo, el proceso de toma de decisiones y los riesgos y oportunidades.

"Tener un registro de la decisión que se toma es esencial", afirma. "Normalmente han pasado años y, a menudo, las personas que tomaron esas decisiones ya no están y alguien está recogiendo los pedazos".

Involucrar continuamente a las partes interesadas

Un esfuerzo de modernización integral implica a múltiples partes interesadas, desde la fase de decisión inicial hasta la adopción. Experian celebró reuniones con los propietarios de la tecnología responsables de la implantación, junto con los propietarios de los procesos empresariales que supervisaban unidades de negocio específicas. "Hicimos eso sólo para conseguir cierta comodidad y confianza en el enfoque... y con el tiempo la gente se involucró cada vez más y el programa fue un gran éxito", dice Whelan.

Olinger, de AWS, se hace eco de este planteamiento. "Cuando los ejecutivos empresariales y financieros, los líderes de la línea de negocio y los equipos de entrega se implican, la modernización se convierte en un proyecto empresarial y no en un proyecto tecnológico".

03

¿Cómo gestionar prioridades contrapuestas?

Con unos recursos y un presupuesto limitados, es probable que los directivos tengan que hacer concesiones a lo largo de su proceso de modernización. A veces, las organizaciones se

Clasificar las iniciativas por impacto

centran en aumentar los ingresos y otras en reducir los costes. Los proyectos de modernización son el "qué" para las organizaciones, pero definir su "por qué" es crucial; Shodhan afirma que remitirse constantemente a su "por qué" durante la toma de decisiones sirve como prueba de fuego, garantizando que los equipos se mantengan fieles a la intención y el plan originales del proyecto.

Y las concesiones no son malas, añade; el triaje puede ayudar a las empresas a centrarse en las iniciativas clave con mayor impacto. **Para alinear las prioridades y crear una estrategia flexible:**

Shodhan afirma que Thoughtworks realiza un ejercicio con sus clientes llamado "trade-off sliders", en el que los líderes clasifican las principales características y prioridades del producto, como la experiencia del usuario, la seguridad, el presupuesto y los plazos. Esto ayuda a los equipos a tomar decisiones conscientes entre cualidades o atributos conflictivos que resultan de instituir una nueva tecnología o arquitectura.

"Es difícil decir: 'la expansión de los ingresos no es importante para mí' [o] 'la reducción de costes no es importante'. Ningún CXO va a decir eso", afirma Shodhan. "Pero al comunicar la clasificación consensuada de estas compensaciones, los líderes están ayudando a los equipos al hacer una declaración clara y sucinta sobre lo que es más importante para ellos frente a menos para la ventana de tiempo actual."

Siéntete cómodo cambiando de planes

Los negocios no se estancan. Las prioridades cambian con la dinámica del mercado y los avances tecnológicos. Shodhan afirma que evaluar regularmente las decisiones garantiza una arquitectura versátil y adaptable. "El mundo cambia... así que si hay un cambio dentro de seis meses... cambia esas compensaciones y el plan volverá a cambiar", afirma.

Uno de los principios arquitectónicos clave de Thoughtworks es la "arquitectura evolutiva", que se basa en aceptar el hecho de que el cambio es constante en el mundo de la tecnología. Es mejor construir para evolucionar que construir para durar, afirma Shodhan.

04

¿Cómo se gestionan los riesgos y las oportunidades?

Shodhan afirma que la modernización holística se centra en mitigar los riesgos y lograr beneficios transformadores. Para que los esfuerzos tengan éxito, los líderes deben tener en cuenta ambos aspectos. **Hacer balance de sus riesgos y recompensas:**

Puntúa los factores de riesgo

"Es importante centrarse en los resultados cuando se lleva a cabo una transformación", afirma Olinger de AWS. Para medir el éxito de sus esfuerzos de modernización, Experian trabajó con Thoughtworks para desarrollar una rúbrica, cuantificando riesgos como la deuda técnica, el riesgo de oportunidad y el tiempo de cambio junto con resultados positivos como el aumento de los ingresos y la velocidad de comercialización.

La lente objetiva ayudó a orientar las decisiones. "Teníamos una forma coherente de puntuar el riesgo en los distintos ámbitos tecnológicos", afirma Whelan, de Experian. "Intentamos poner un poco de ciencia detrás y eliminar algunos de los sesgos que tenían los individuos".

Equilibrar los beneficios ofensivos y defensivos

Shodhan afirma que para que un plan de modernización sea valioso, es importante tener en cuenta tanto los "beneficios defensivos" (como la mitigación de riesgos, la reducción de costes y el cumplimiento) como los "beneficios ofensivos" (como el crecimiento, la innovación y la obtención de una ventaja competitiva). Adoptar esta perspectiva global ayuda a las empresas a evitar desajustes estratégicos por centrarse sólo en la mitigación o pasar por alto oportunidades de mayor progreso.

"Estamos diciendo: 'Piensa en los beneficios defensivos y ofensivos, y entonces tendrás un buen argumento para invertir'", afirma Shodhan.

Conclusiones

Un enfoque moderno de la modernización

Según Forbes Research, el 60% de los CxOs están de acuerdo en que sus esfuerzos de transformación digital evolucionarán más allá de la adopción a la optimización, integrando

60%

la tecnología para procesos sin fisuras y conocimientos basados en datos. Pero para llegar ahí, la modernización sostenible implica algo más que adoptar las últimas innovaciones.

Shodhan afirma que, cuando se hace bien, la modernización es un proceso evolutivo que puede basarse en los primeros triunfos.

"Dirígete a ofrecer valor desde el principio", afirma Shodhan. "Intenta conseguir algo en menos de tres meses, por pequeño que sea, y luego empieza a aportar valor adicional de forma incremental e iterativa. Esto generará una gran motivación e impulso y garantizará que el programa de modernización siga aportando dinero."

de los CxOs están de acuerdo en que sus esfuerzos de transformación digital evolucionarán más allá de la adopción a la optimización, integrando la tecnología para procesos sin fisuras y conocimientos basados en datos.

Fuente: Investigación de Forbes Crecimiento de Cxo 4.0 2024

Thoughtworks

Thoughtworks es una consultora tecnológica líder a nivel mundial que integra estrategia, diseño e ingeniería de software para permitir a empresas y disruptores tecnológicos de todo el mundo prosperar como negocios digitales modernos. Tenemos la reputación de ser líderes de opinión a la vanguardia de la innovación, dando forma y definiendo las tendencias digitales. Nuestra cultura diversa y global nos ha permitido atraer y retener a los mejores talentos del mundo. Nuestra combinación única de la mejor estrategia digital, ingeniería de software, diseño y experiencia en transformación organizativa ha convertido a Thoughtworks en un socio líder para clientes como Bayer, Mercedes, Natura, Paypal y el Departamento de Asuntos de Veteranos de EE. UU.