



Texto

Ambrosio Rodríguez



Fotografía

Santiago Ojeda

ESTHER MÁLAGA, CIO DE FERROVIAL

# “Somos una organización orientada a ser más ágil”

« Esther Málaga asumió en enero de este año la función de CIO en Ferrovial, una compañía de unos 95.000 empleados a nivel mundial. En sus inicios en la firma, hace unos 20 años, se incorporó al área económico-financiera, más tarde ejecutó “un proyecto muy atractivo para implantar la movilidad” y trabajó en Servicios para gestionar las aplicaciones -en Ferroser-. Pasó a la gerencia de la Gestión Comercial y Compras; en 2013 a la Dirección de Relación con los Negocios y, en 2015, se incorporó a Tecnología como CTO.



**Después de diez meses como CIO en Ferrovial. ¿Cuál ha sido el principal reto que ha tenido que acometer?**

Sin lugar a duda, el cambio de organización. En enero unimos las tres direcciones en una sola. Cuando entro empiezo a pensar en las ineficiencias que hay en mi departamento, tenemos una organización tradicional con hardware, software y demanda, y empiezo a pensar en cómo estamos y dónde deberíamos estar.

Pero cuando se hacen cambios disruptivos de muchísimo impacto, como este, lo más importante son las personas. Hablamos en este caso de más de 105 profesionales, a los que quise explicar que no podía afectar negativamente al negocio, con los proyectos que teníamos más el mantenimiento de aplicaciones, y que era el momento de replantearnos absolutamente todo.

**¿Qué pasos hay que dar para que tenga éxito?**

Tengo claro que hay tres etapas en la gestión cuando cojo un nuevo equipo: primero, hay que escuchar, entender y aprender; si te saltas esa primera fase tienes un problema. La segunda es cambiar, si hace falta, y explicar muy bien de dónde venimos para saber a dónde vamos; y la tercera es cuidar el modelo, que es donde estoy ahora.

Cuando me nombraron CTO propuse una reunión para preguntar al equipo: qué hacéis, qué hacéis y no deberíais hacer, que no hacéis y deberíais hacer, y qué queréis ser de mayores. En este caso ha sido algo similar, con mi equipo y los usuarios principales.

**Lo que está claro es que el modelo de trabajo ha cambiado...**

Hace 20 años, los usuarios contaban con los sistemas que nosotros les dábamos, era todo más fácil. Ahora hay tres grandes ejes que confluyen: la tecnología se ha ‘comoditizado’ en muchos sectores, hay SaaS, dockers, containers,

que hace que sea más accesible para todo el mundo y de forma diferente. También es cierto que hay otra forma de trabajar, necesitamos imprimir velocidad a lo que hacemos y meter mucha eficiencia con la nueva tecnología, en beneficio del negocio. El tercer eje se podrá llamar generación millennial, o lo que sea, es talento nuevo que se incorpora a las empresas, no buscan pertenecer a una grande, sino otra cosa. Se preguntan: "¿Qué voy a hacer y qué saco yo de todo esto?". La 'Gig Economy' habla de la economía de los encargos, más enfocada a proyectos y es algo que quiero plantear a partir de enero de 2019.

### ¿Es fácil plantear una reorganización de este tipo?

Cambios de este tipo ni los puedes delegar, ni subcontratar, ni hacer tú sola. La información que te da tu propio equipo y tus propios usuarios es muy valiosa. Y no tiene por qué haber resistencia al cambio si se plantea un modelo basado en lo que te están pidiendo. En marzo expliqué hacia dónde vamos a ir y la gente lo entendió. Además, la palabra innovar no existía en nuestra nueva dirección.

Si no hacemos nada, en dos años shadow IT seremos nosotros, porque negocio tiene que poner tecnología en sus procesos y apoyarse en ella para competir o abrir nuevas líneas de actividad.

### Es extraño que no se hable de innovación en TI

En Ferrovial la innovación va en el ADN, con un área específica. Otra cosa es en nuestro caso. Es cierto que no nos tenemos que meter en tema de drones, pero robótica y RPA tiene que ver con nosotros, big data tiene que servirnos e incluso blockchain, donde ya estamos empujando un piloto.

A nivel de grupo se mira a IoT; este año, el ejemplo es Wondo, la plataforma de movilidad para el sector del transporte; o Zity... Después están los drones en obras o el uso de 3D en procesos de licitación.

### ¿Cuál debe ser su papel como líder de estos equipos?

Hemos puesto de verdad a los usuarios en el centro con la misión de aportar más valor a nuestros negocios siendo más ágiles, flexibles e innovadores, que no es sencillo; sobre todo porque contamos con unos sistemas muy legacy.

Por otra parte, queremos un ecosistema donde la gente venga a trabajar feliz y motivada,

que aporte sus buenisimas ideas y que si se equivoca no pasa nada.

### ¿Qué estructura tienen?

Antes, los proyectos los dibujaba demanda y los ejecutaban hardware y software. Ahora lo hacen equipos multidisciplinares autónomos orientados a productos y servicios; antes las incidencias se llevaban desde Operaciones y ahora se gestionan desde estos mismos equipos. Hay tres capas transversales: Operaciones, Gobierno y Calidad; hay otra parte de Tecnología, Comunicaciones y Puesto de Trabajo; y la última parte cross es de Estrategia, Tendencias y Arquitectura TI.

### ¿Ven resultados a partir de esta nueva forma de trabajar?

Hemos cambiado la forma de trabajar. Antes alguien tenía una iniciativa, recogíamos los requerimientos y a los seis meses les dábamos el Delivery Plan y siempre esperábamos a que negocio nos propusiera cosas. Ahora estamos todos más centrados en tecnologías que están más disponibles; esto va de dar herramientas a negocio, que es el que sabe de lo suyo y de definirlo conjuntamente. Hay reuniones donde están las cuatro personas que conforman mi primer nivel y los IT Business Partners, es importante, puedes estar en un equipo, pero colaboras con otras áreas de verdad; si se nos pide un CRM desde Servicios, quizás tenga sentido que, si una persona lo ha puesto antes en Construcción, pues haga este proyecto. Hemos simplificado procesos a lo máximo e introducido métricas de design thinking, cocreación... un trabajo en el que nos ayuda la consultora Accenture, y en la definición de los modelos y en los cambios de los procesos.

INSPIRA es el nombre de este nuevo proyecto organizacional; no es solo un nombre, son una serie de conceptos que hay detrás: Innovation, Next, Speed, Proactivity, Improvement, Revolution y Agility.

Para llevar a cabo este proyecto están siendo claves la formación y la comunicación. A pesar de ser un gran cambio, nuestras personas están felices. Es magia lo que está pasando.

### ¿Cómo ve negocio este cambio?

Muy bien. Es sentido común. Los negocios nos decían: no sois ágiles, no proponéis cosas nuevas, no nos tenéis en cuenta... y lo estamos solucionando. Es un cambio cultural brutal. Llevamos un modelo federado, seguimos la es-

## EL MANIDO 'ROL DEL CIO'

El papel del CIO y la transformación digital sigue siendo protagonista. Se habla de nuestro futuro. ¿Cuál será? Pues no sé. Y es curioso porque no creo que haya nadie de los CXO restantes con estas disquisiciones. Los CIO hacemos una reflexión interna sobre si nuestra forma de trabajar proporciona a negocio lo que necesita. El cambio es que antes nos tenían que llamar y ahora nos tienen que querer llamar, y que somos ágiles, flexibles, innovadores, proactivos, entendemos dónde está el negocio y las necesidades que tiene. Y ya es el momento de dejar de hablar de la figura del CIO del futuro y de plantearse la figura del CIO en el presente.

El CIO no debe tener miedo. La tecnología está ahí. Pensamos que el coche autónomo está lejísimos... y he visto hace poco una fotografía de Nueva York en 1900 y otra en 1913, en una llena de coches con caballos y en la otra de coches a motor. Negar la evidencia y seguir haciendo las cosas como hasta ahora es suicida.

Hay que pensar además que la digitalización está en todos, no es solo algo intrínseco a los departamentos TIC.

trategia que sigue negocio. Cuando compramos compañías, algunas mantienen sus propios sistemas, otras veces se encuadran dentro de los nuestros; tenemos un modelo mixto dependiendo de las características de la empresa y del modelo de negocio. Nosotros siempre seguimos a negocio, que es lo realmente importante.

### ¿Y qué impacto tiene en el sector?

Esto ha tenido un gran impacto en nuestros principales proveedores. Antes había un equipo de Tecnología, de solo cuatro personas, que hablaba con DXC, por ejemplo; ahora puede hacerlo cualquier product manager que lidere un proyecto y tenga parte en Tecnología.

Juan Parra, su general manager, me dijo que ninguno de los más de 200 clientes que tiene entre España y Portugal dispone de algo parecido, que se hacían proyectitos en Agile, "pero esto es otra cosa". Es que hablamos de una organización orientada a ser ágil.

### ¿Qué tipos de outsourcing tienen?

Tenemos tres grandes tipos: en Infraestructura, que lo llevábamos con HPE, y ahora ha pasado a DXC; con Telefónica tenemos las telecomunicaciones, puesto de trabajo y correo; y luego diferentes AMS de gestión de aplicaciones, como con IBM o Accenture.

### A nivel tecnológico, ¿dónde estará la transformación?

En SAP pensamos en SAPHANA, todavía no lo tenemos implantado, hay que valorarlo por su impacto económico y organizacional, hay que tener en cuenta la reingeniería de procesos. Tenemos en SAP la parte económico-financiera, nóminas, los verticales de negocio, es muy importante, como también lo son los entornos colaborativos, donde apostamos por Microsoft SharePoint.

Ahora estamos introduciendo temas de robótica para mejorar la eficiencia de los procesos que ya tenemos, como los diferentes CRM, y sistemas operacionales en cada uno de los negocios, más eficiencia a nivel del backend y proyectos en movilidad.

### Mencionaba antes el puesto de trabajo

Tenemos bastante acoplado hardware y software y tenemos que ir a un modelo en el que estén desacoplados. Debe ser un puesto de trabajo con tu workspace, tus aplicaciones, que esté más en la nube, pero sin olvidar la seguridad. El puesto de trabajo lo tenemos centralizado, es una buena apuesta, sobre todo por la seguridad; esta creo



que ha sido una de las claves para que Wanna-Cry no nos afectara.

### ¿Qué opción da al modelo cloud?

Cloud siempre es una opción y creemos que es el futuro. Siempre que trabajamos en un proyecto nuevo, miramos qué es mejor, si tenerlo en nuestro outsourcing -DXC o Interxion-, o en la nube. Lo que ocurre es que hay que cumplir con unos requerimientos de seguridad muy importantes, ya sea en torno a PaaS, IaaS o SaaS. Aunque sí que creemos que la nube es segura, es más tema de conveniencia, tanto de costes como de elasticidad.

Hemos analizado dentro de la dirección de Tecnología, sí tendría sentido llevar toda la infraestructura a la nube, viendo tecnología y aplicación. No sale a cuenta si tienes sistemas estables y sistemas operacionales robustos, porque tienes el coste y el riesgo de la migración. ■

**Hemos  
puesto a los  
usuarios, de  
verdad, en el  
centro siendo  
más ágiles,  
flexibles e  
innovadores**