



# e-penteo

***“Si el CIO sigue dedicándose al corto plazo, seguirá sin peso estratégico en la organización”.***

***Carlos Domingo Soriano, CEO Telefónica I+D.***

Innovación, colaboración y empresa 2.0, tres conceptos muy presentes en Telefónica I+D (TID) y que esta unidad ha ido transfiriendo año a año al resto de la organización. Carlos Domingo Soriano, el CEO de TID, con un presupuesto anual de 100 millones de euros y 1.200 empleados a su cargo, explica en esta entrevista su visión sobre la innovación tecnológica, el uso que TID hace de Yammer, una herramienta de colaboración interna, y el rol del CIO en la mejora de la productividad.

*Por Manuel Ángel Méndez, analista asociado, Penteo ICT Analyst*

**Pregunta.** Telefónica I+D sirve de laboratorio de pruebas para el resto del grupo. ¿Cómo funciona el proceso de transferencia de tecnología?

**Respuesta.** La misión de Telefónica I+D (TID) es ayudar a que el resto del grupo sea más innovador. ¿Cómo? Primero, dentro de TID tenemos *expertise* técnica que no está en el resto de Telefónica. Para ciertos procesos y toma de decisiones se nos pide la opinión técnica, por eso tenemos que tener una visión de medio y largo plazo para ir por delante de lo que está en el mercado. Segundo, hacemos desarrollo de productos y servicios. Y tercero, hay una parte de largo plazo que consiste en trabajar en las áreas clave de Telefónica, pero por delante de lo que se está haciendo hoy.

Toda esta parte es reactiva. Hay otra que es más proactiva, proyectos que no nos piden desde Telefónica pero que nosotros estamos viendo que son clave en la industria y que pueden ser necesarios en el futuro. Tenemos la obligación de anticiparnos a esas tendencias.

**Pregunta. Salvando las distancias, sois la función de innovación que en otras empresas asume el propio departamento de sistemas, con el CIO a la cabeza.**

**Respuesta.** En parte sí, aunque en nuestro caso somos transversales. En Telefónica hay un CIO, un CTO y luego las unidades de productos y servicios y zonas geográficas. TID es transversal a todos, apoyamos a todas las unidades.

**Pregunta. A los departamentos de sistemas de las grandes compañías españolas, al CIO, les cuesta mucho innovar. ¿Por qué?**

**Respuesta.** Porque son cortoplacistas. Hay que pensar fuera del día a día y eso es complicado. El lujo de TID es que podemos permitirnos estar fuera de ese día a día para innovar, aunque también nos ocurre, especialmente en el área de desarrollo de productos y servicios. Tienes unos plazos claros y eso te afecta. Pero tengo la ventaja de disponer un presupuesto importante que me permite tener gente para estar fuera del día a día.

**Pregunta. Uno de los conceptos que muchos CIOs están estudiando para innovar es el concepto de empresa 2.0. ¿Qué le dice este término?**

**Respuesta.** Como todo acrónimo, es un poco indefinido. Pero si nos referimos a una compañía que ha adoptado las herramientas de comunicación y colaboración de la web 2.0 para ser más eficiente, no solo estoy de acuerdo con el término sino que además lo estamos impulsando mucho aquí. De hecho los temas de empresa 2.0 en muchos casos no han surgido del departamento de sistemas, si no de nosotros mismos. Ellos están en el día a día, pero no están intentando anticiparse tecnológicamente.

**Pregunta. Un buen ejemplo es el uso que hacen de Yammer como herramienta de colaboración interna. ¿Por qué empezaron a utilizarlo?**

**Respuesta.** Empezamos a utilizarlo a finales del 2008, teníamos una colaboración con una universidad en Vancouver (Canadá) y mandamos un estudiante allí. Por esa época hubo un concurso de start-ups en EE UU, el TechCrunch 50, que ganó Yammer. Nuestro estudiante entró, vio que funcionaba y me dijo “esto es la bomba, es como un Twitter, pero interno”. Lo probé y así fue como empezó todo.

Comenzamos a usarlo en TID en Barcelona porque era en hosting y no había que pasar por sistemas. Poco a poco se fue extendiendo de Barcelona al resto de TID hasta que se convirtió en una herramienta corporativa de forma completamente extraoficial. Entonces fue cuando la gente de sistemas entró para implantarla bien, con seguridad, gestión de cuentas etc. Creo que hemos sido la primera empresa española en darse de alta.

**Pregunta. ¿Qué porcentaje de empleados de TID utiliza Yammer?**

**Respuesta.** Más o menos el 75% ha creado una cuenta y lo utiliza. Hay un grupo de gente muy activa posteando y luego el resto que lo lee pero que no postea ni participa tan activamente.

**Pregunta. ¿Se ha empezado a extender su uso fuera de TID al resto del grupo?**

**Respuesta.** Sí, en el 2010 Telefónica empezó a estudiar el tema de la empresa 2.0 y empezaron a crearse cuentas de Yammer por toda la organización. Se lanzó un proyecto llamado Movistar 2.0 y se

creó una cuenta en Yammer para discutirlo. Un grupo de empleados interesados en las redes sociales crearon también un grupo en Yammer llamado “Somos azules” y se han abierto cuentas en O2 en Latinoamérica en varios países. Yammer se ha convertido ya en una herramienta tan común en ciertos círculos de Telefónica que cuando se crean un proyecto de algo, lo primero que hacen es crear un grupo Yammer. Ahora es como la herramienta de discusión interna que sustituye al email.

**Pregunta. ¿Harán un despliegue de forma ordenada al resto de Telefónica?**

**Respuesta.** Eso ya es responsabilidad de sistemas, del CIO. Ahora seguimos creciendo de forma *bottom-up*, son los empleados los que deciden o no utilizarla. Pero poco a poco está llegando al ámbito del CIO, ya empieza a estar en su agenda intentar homogeneizar herramientas, mirar temas de seguridad, control de usuarios etc.

**Pregunta. ¿Utilizan una versión de pago?**

**Respuesta.** Sí, al tener tantos empleados queríamos tener capacidad de gestionar altas y bajas, seguridad etc. El precio es muy bajo, 5 dólares/mes por usuario, pero tenemos un buen descuento.

**Pregunta. ¿Qué beneficios les aporta esta herramienta?**

**Respuesta.** Dos cosas principalmente. Una, ayuda a difundir información útil, tanto temas internos como externos. TID es una organización relativamente grande, con cinco centros en España y dos en el extranjero, dentro de una multinacional aún más grande presente en 25 países. Por muy al día que quieras estar, hay muchas cosas interesantes que se te pasan.

Lo segundo es que se ha convertido en una herramienta muy eficiente de colaboración. Si tienes alguna duda o quieres buscar algo, puedes ir a las herramientas oficiales de content management, pero lo más práctico es postear en Yammer. No spameas a nadie como lo harías en el email y la gente te responde.

**Pregunta. ¿Habéis medido de alguna manera esos beneficios o crees que no tiene sentido hacerlo?**

**Respuesta.** Son beneficios muy difíciles de medir, es más un intangible asociado a un criterio de gestión. Es una forma de trabajar que ayuda a la transparencia, a la comunicación y a la diseminación de información.

**Pregunta. ¿Cuál crees que ha sido la clave para que el uso de Yammer se extienda en la organización?**

**Respuesta.** Un aspecto importante es que los directivos hemos sido los primeros en utilizarla, para animar al resto de la plantilla. Pero también hay que tener en cuenta que TID no es una compañía normal y corriente, somos una organización de I+D que, por ejemplo, llevamos utilizando foros *online* de discusión más de 10 años, desarrollados internamente. El uso de estas herramientas ha sido siempre algo natural.

**Pregunta. ¿No es arriesgado utilizar este tipo de herramientas a nivel corporativo? Son pequeñas start-ups de las que no sabemos qué va a pasar en 2-3 años...**

**Respuesta.** No le veo riesgo. La información que se almacena en Yammer es muy inmediata, muy a corto plazo, no es un repositorio de información oficial, eso lo tenemos todo interno con SharePoint. Además, desde el punto de vista de que la organización se acostumbre a Yammer y luego no lo tenga, como hay tantas alternativas, seguro que encontraríamos alguna forma de hacerlo.

**Pregunta. ¿Qué otras herramientas de colaboración utilizan**

**Respuesta.** Sharepoint es nuestro repositorio principal y herramienta de colaboración para cualquier proyecto que se abre. Luego tenemos foros temáticos *online*, donde los empleados postean temas y preguntas, wikis temáticas, blogs internos y uno externo, que se llama La Cofa, y aparte está Yammer y un sistema de gestión de documentos, también sobre SharePoint.

**Pregunta. ¿Cree que el principal obstáculo en la colaboración y la productividad de los empleados es el email? ¿Deben las empresas hacerse menos dependientes del email?**

**Respuesta.** Lo del email es alucinante, quita muchísimo tiempo, y eso que ahora lo puedes gestionar desde dispositivos móviles. Se abusa mucho del email, es algo que me preocupa bastante. Y no solo es el email, sino la cantidad de mensajes dispersos que te llegan de múltiples sitios, LinkedIn, foros a los que te apuntas, otras redes sociales... hay herramientas que te unifican en un solo sitio toda esa comunicación, pero no te reducen la cantidad de ruido. Es una de las áreas que está preparada para que haya una disrupción, alguien que se le ocurra algo que sea un paradigma de comunicación completamente diferente.

**Pregunta. ¿Es el CIO quien debe liderar los nuevos proyectos de colaboración, gestión de contenidos etc, o le corresponde a otro rol?**

**Respuesta.** El CIO tiene que tener una visión de medio, largo plazo y no solo de corto plazo, aunque la realidad es que el día a día le acaba saturando. Dicho esto, los CIOs y sistemas no tienen por qué ser los que controlen y decidan qué pasa en la organización en este terreno. Creo que tienen que dejar que surjan ideas de abajo a arriba, es una forma de probar cosas nuevas. Si realmente tienen éxito y aceptación, entonces el CIO sí tiene que entrar.

**Pregunta. ¿Qué le aconsejaría a un CIO para ponerse manos a la obra en el terreno de la colaboración?**

**Respuesta.** Si el CIO sigue dedicándose al corto plazo, seguirá sin peso estratégico en la organización. Es un problema de perfil de los CIOs. En las grandes organizaciones, no es tanto el mandato que tengas, sino lo que tú hagas luego. Impulsar estos proyectos que ayudan a mejorar la productividad hace que tu rol sea más estratégico, y eso está en las manos del CIO. El problema está que al final no lo hacen por una mezcla de perfil del CIO y un foco a corto plazo.

**Pregunta. ¿Qué cree que falla en el perfil del CIO?**

**Respuesta.** La gente de sistemas tiende a ser conservadora, no sé si por naturaleza o es que se escogen entre ellos. Tienden a apoyar también a otras consultoras que son conservadoras por naturaleza, con lo cual al final es un caldo de cultivo que no se acaba. Para salir de ahí hay que experimentar, crear unidades dedicadas a la innovación y que el top management sepa gestionar la tensión entre el corto y el medio y largo plazo.

*Carlos Domingo Soriano es consejero delegado (CEO) de Telefónica I+D. Previamente desempeño diferentes etapas profesionales en Tokyo Institute of Technology, Synera Systems, S.L. y Toyota Overseas Marketing. En 2002 se incorporó a Celartem en Tokio, como Vicepresidente de Tecnología. Allí llegó a ocupar el cargo de CEO de su subsidiaria en Seattle. Carlos Domingo regresó a España en 2006 para hacerse cargo del puesto de*

*Director de Internet, Multimedia y Multilingüismo de Telefónica I+D, así como del centro de Telefónica I+D en Barcelona. Desde Octubre del 2010 ocupa el puesto de Consejero Delegado. Es Doctor en Ingeniería Informática por la Universidad Politécnica de Cataluña, Master en Ingeniería Informática por el Tokyo Institute of Technology y ha realizado estudios de postgrado en Dirección de Empresas, en la Universidad de Stanford.*

## Penteo

**Madrid**

Velázquez 114  
28006 Madrid

**Barcelona**

Córcega 282  
08008 Barcelona

T.: +34 902 154 550  
[www.penteo.com](http://www.penteo.com)