



Iñaki Ballano Director de Tecnología y CIO de Diario El Correo y Vocento

Director de Tecnología y CIO de Diario El Correo y Vocento, el mayor grupo de medios en España, ha contribuido a que IT se convierta en elemento clave para la transformación del negocio. Algunos logros significativos son la innovación de los procesos de producción de contenidos, la transformación del sistema de trabajo de los equipos comerciales o la automatización y simplificación de los procesos administrativos.

Su orientación principal hacia la evolución de los equipos de IT le ha llevado a fundar el pasado año Transformando IT, consultora especializada en guiar a los Departamentos de Sistemas de Información en su evolución para convertirse en catalizador del crecimiento y la rentabilidad del negocio..

Pregunta: ¿Cuál sería a su modo de entender, la definición de un "Senior" en nuestro sector?

Creo que en el sector de las tecnologías de la información, sometido a un cambio acelerado, la etiqueta "Senior", que representa la experiencia acumulada, no nos proporciona la clave más clarificadora. Pienso que, si buscamos la figura de referencia, el catalizador necesario, la definición se acercaría más a "Líder para la transformación" de la compañía y del área de IT. Hoy las compañías necesitan más que nunca ese perfil y hay profesionales de IT que encajan con esa condición a los 40 años y otros que no a pesar de tener 60.

Pregunta: ¿Cuáles serían las características de ese líder dentro de una organización?

Creo que hay tres factores necesarios para desarrollar esa capacidad de transformación: Tener una visión del nuevo valor que debe aportar IT, tener un equipo implicado en un plan organizativo y funcional para conseguirlo, y, finalmente, tener la habilidad para hacer trabajar juntos, de forma colaborativa, a personas de IT y de otras áreas del negocio.

En definitiva, se busca un gestor del cambio que sepa tirar de los resortes clave: actitudes, organización y tecnología.

Pregunta: Centrándonos en la transformación de IT, ¿cuál es el nuevo papel de IT en un entorno sacudido por los avances tecnológicos y los nuevos modelos de negocio?

Durante mucho tiempo hemos confiado en la tecnología como resolvedora de problemas. Pero hoy en día la tecnología en sí no es lo diferencial, sino el aprovechamiento o los nuevos enfoques de utilización que hacemos de ella. Creo que uno de los problemas de competitividad en nuestras empresas tiene relación directa con el bajo uso de las posibilidades de los sistemas de información. Se puede llegar a muchos más clientes, se pueden personalizar más los servicios, se puede tener un contacto mucho más ágil y cercano. IT es claramente responsable de plantear oportunidades y soluciones.

Pregunta: ¿Cuales serían los nuevos perfiles para dar respuesta a esas demandas?

Las organizaciones y los profesionales de IT vamos a tener que cambiar ineludiblemente. Y si no cambiamos nos cambiarán. Los servicios más técnicos serán gestionados externamente, desde los data centers hasta los puestos de trabajo. Y los profesionales de IT van a necesitar centrarse en nuevos perfiles más específicos, que irán desde la alta especialización funcional hasta los business partners. Se desarrollarán enormemente las funciones de gestión de servicios y de proveedores orientadas a la excelencia operativa y la variabilización de costes. Y los consultores de sistemas irán quedando en las empresas de servicios dejando mayor papel a consultores internos de procesos.

La IT deberá volcarse hacia el negocio porque posicionada ahí crece su capacidad de aportación. Su efectividad estará ligada a su diseño organizativo y funcional. Si además, desde la dirección se consigue evolucionar el modelo de relación entre negocio e IT estimulando el trabajo conjunto y orientándolo a objetivos de negocio la transformación ya está en marcha.

Pregunta: ¿Considera necesario un cambio de mentalidad en las organizaciones para adaptarse a este nuevo entorno en transformación?

Las empresas que más avancen serán las que más rápidamente se adapten a este nuevo campo de juego que entiende como factor clave la innovación y que introduce el gen del deseo del cambio y la mejora en las formas de trabajo.

La manera clásica de introducir un nuevo proceso mediante la simple implantación de un sistema es una apuesta segura por el acomodamiento, el desperdicio y la ineficiencia. Aunque

tenga la responsabilidad, IT por sí sola no puede inyectar la innovación en la organización si esta no se implica.

Pregunta: ¿Y cómo debe cambiar el modo de trabajo y relación entre IT y el resto de áreas de negocio?

Una manera intuitiva de aproximarnos es entender que innovar es unir tecnología e ideas. IT debe aportar las oportunidades tecnológicas, pero las ideas deben generarse a través del análisis y la colaboración entre todas las áreas del negocio. Por eso creo que conseguir formas de trabajo innovadoras, ágiles y eficientes requiere tres condiciones: primero marcar desde la dirección los objetivos de negocio, después, poner a trabajar juntos a las áreas de negocio e IT, y finalmente, medir los resultados y ejercer acciones correctoras. Aparentemente es sencillo. Los procesos eficientes son resultado de organizaciones inteligentes. El problema es que cuesta provocar el cambio en las organizaciones para que se impliquen y trabajen conjuntamente. La oportunidad es que la situación actual complicada supone un momento especialmente propicio para el compromiso personal de todos y cada uno de los recursos.

Pregunta: ¿Piensa que se hace suficiente formación dentro de las organizaciones? ¿Se gestiona el talento?

Creo que hay que distinguir entre formación y capacitación. Se observa con frecuencia que la formación se diseña como un trámite: unos planes de formación simplistas, en áreas muy generales, que van a tener poco aprovechamiento real. Echo en falta lo que sería verdaderamente eficaz y motivador, que es la apuesta clara por la capacitación de ciertas personas en áreas específicas, con objetivos concretos, que provoque el compromiso y el despegue de su aportación real. Me parece que hay que ser muy selectivos y ambiciosos en planes de capacitación de personas que van a tener que convertirse en drivers de la compañía. Esto tiene también una componente de coaching y de orientación de carrera profesional. Lamentablemente, no es un área especialmente cuidada en muchas empresas.

Pero también es verdad que no toda la formación proviene de planes de compañía. Cada departamento, y especialmente IT, debería explorar fuera de su espacio habitual y detectar mejoras y soluciones a través de proveedores y con otras compañías. Antes de innovar o ser un líder hay que aprender a copiar a otros que hacen cosas bien. Dedicar un 10-15% del tiempo a la prospección y el descubrimiento es la mejor inversión que puede hacer IT.

Pregunta: ¿Cree que las certificaciones son un aval profesional? ¿Piensa que son valoradas por las empresas?

Creo que cualquier plan de capacitación para ser útil requiere venir precedido del interés de quien lo va a recibir y de unos objetivos acordados y medibles. El valor de las certificaciones está en la rentabilidad que aporten a la empresa, como cualquier inversión de IT. Son un medio para desplegar una capacidad que, como gestores de la compañía, no podemos desaprovechar. No están para convertirse en un fin, sino que debe haber un objetivo cuantificable que suponga valor para la empresa. Hay que esforzarse en obtener resultados, porque estos son los que reforzarán —o no— a la dirección en la conveniencia de seguir

invirtiendo en capacitación.

Pregunta: ¿Qué consejo daría, en función de su experiencia a los jóvenes que están actualmente estudiando la carrera universitaria?

Que intenten detectar en qué campo se van a sentir más cómodos y capacitados en su vida profesional, si en el de la más pura tecnología o en el de su aplicación con los usuarios y clientes. Lo que antes se centraba en conocimiento tecnológico hoy, y mucho más en el futuro, es y será innovación. Si, como decíamos, innovación es unir Ideas y Tecnología, sería bueno que llegaran a intuir para qué están más dotados, si para el desarrollo tecnológico o para el trabajo en equipo para sacar el máximo partido a su aplicación.

Pregunta: ¿Y cómo debería plantearse su acceso al mundo del trabajo?

Las oleadas tecnológicas nos van a llevar a maximizar la especialización: si te gusta programar o hacer administración de sistemas, enfócate en profundizar en campos concretos y orientate a fabricantes y empresas de servicios. Pero el trabajo en empresas finales requerirá de habilidades sociales como empatía, agilidad y flexibilidad. El futuro profesional de IT debería preguntarse dónde y cómo va a disfrutar más de su trabajo.

Pregunta : Finalmente , ¿cuál sería el mensaje que lanzaría a los profesionales de IT?

Creo que, ante la necesidad de cambio más o menos explícita en nuestras compañías, IT debe responder tomando la iniciativa en un plan de evolución para adaptarse a las nuevas necesidades que plantea el negocio. En particular, el liderazgo en esa tarea le corresponde al Director de IT, quien debe articular un plan de transformación implicando a todo su equipo para volcarse hacia el negocio e innovar de manera consistente los modos de trabajo y de relación con los clientes.

Ante este tiempo de incertidumbres y temores, las señas de identidad de IT, como ese socio que requiere el negocio, deberían ser dos: criterio y determinación, es decir, un plan de evolución y hambre de cambio..

VER MÁS ENTREVISTAS ESCRITAS DEL BOLEITIL:

Entrevistas al sector TIC ...

