



e-penteo

Entrevista a:

Carlos Domingo Soriano, CEO Telefónica I+D

“Si el CIO segueix dedicant-se al curt termini, seguirà sense pes estratègic en l'organització”

Innovació, col·laboració i empresa 2.0, tres conceptes molt presents a Telefónica I+D (TID) i que aquesta unitat ha anat transferint any rere any a la resta de l'organització. Carlos Domingo Soriano, el CEO de TID, amb un pressupost anual de 100 milions d'euros i 1.200 empleats al seu càrrec, explica en aquesta entrevista la seva visió sobre la innovació tecnològica, l'ús que TID fa de Yammer, una eina de col·laboració interna, i el rol del CIO en la millora de la productivitat.

Penteo: Telefónica I+D serveix de laboratori de proves per a la resta del grup. Com funciona el procés de transferència de tecnologia?

Carlos Domingo: La missió de Telefónica I+D (TID) és ajudar al fet que la resta del grup sigui més innovador. Com? Primer, dins de TID tenim una *expertise* tècnica que no està en la resta de Telefónica. Per a certs processos i presa de decisions se'ns demana l'opinió tècnica, per això hem de tenir una visió a mitjà i llarg termini per anar per davant del que hi ha al mercat. Segon, fem desenvolupament de productes i serveis. I tercer, hi ha una part de llarg termini que consisteix a treballar a les àrees clau de Telefónica, però per davant del que s'està fent avui.

Tota aquesta part és reactiva. Hi ha una altra que és més proactiva, projectes que no ens demanen des de Telefónica però que nosaltres estem veient que són clau a la indústria i que poden ser necessaris en el futur. Tenim l'obligació d'anticipar-nos a aquestes tendències.

Penteo: Salvant les distàncies, sou la funció d'innovació que en altres empreses assumeix el propi departament de sistemes, amb el CIO al capdavant.

CD: En part sí, encara que en el nostre cas som transversals. A Telefónica hi ha un CIO, un CTO i després les unitats de productes i serveis i zones geogràfiques. TID és transversal a tots, recolzem a totes les unitats.

Penteo: Als departaments de sistemes de les grans companyies espanyoles, al CIO, els costa molt innovar. Per què?

CD: Perquè són curtplacistes. Cal pensar fora del dia a dia i això és complicat. El luxe de TID és que podem permetre'ns estar fora d'aquest dia a dia per innovar, encara que també ens passa, especialment a l'àrea de desenvolupament de productes i serveis. Tens uns terminis clars i això t'afecta. Però tinc l'avantatge de disposar d'un pressupost important que em permet tenir gent per estar fora del dia a dia.

Penteo: Un dels conceptes que molts CIOs estan estudiant per innovar és el concepte d'empresa 2.0. Què li diu aquest terme?

CD: Com tot acrònim, és una mica indefinit. Però si ens referim a una companyia que ha adoptat les eines de comunicació i col·laboració de la web 2.0 per ser més eficient, no solament estic d'acord amb el terme sinó que, a més, ho estem impulsant molt aquí. De fet els temes d'empresa 2.0 en molts casos no han sorgit del departament de sistemes, si no de nosaltres mateixos. Ells estan en el dia a dia, però no estan intentant anticipar-se tecnològicament.

Penteo: Un bon exemple és l'ús que fan de Yammer com a eina de col·laboració interna. Per què van començar a utilitzar-lo?

CD: Comencem a utilitzar-lo a finals del 2008, teníem una col·laboració amb una universitat a Vancouver (Canadà) i vam enviar-hi un estudiant. Per aquesta època va haver-hi un concurs de starts-up a EUA, el TechCrunch 50, que va guanyar Yammer. El nostre estudiant va entrar, va veure que funcionava i em va dir "això és la bomba, és com un Twitter, però intern". Ho vaig provar i així va ser com va començar tot.

Vam començar a fer-lo servir a TID a Barcelona perquè estava en hosting i no calia passar per sistemes. A poc a poc es va anar estenent de Barcelona a la resta de TID fins que es va convertir en una eina corporativa de forma completament extraoficial. Llavors va ser quan la gent de sistemes va entrar per implantar-la bé, amb seguretat, gestió de comptes etc. Crec que hem estat la primera empresa espanyola a donar-se d'alta.

Penteo: Quin percentatge d'empleats de TID utilitza Yammer?

CD: Més o menys el 75% ha creat un compte i ho utilitza. Hi ha un grup de gent molt activa que posteja i després la resta que ho llegeix però que no posteja ni participa tan activament.

Penteo: S'ha començat a estendre el seu ús fora de TID a la resta del grup?

CD: Sí, en el 2010 Telefónica va començar a estudiar el tema de l'empresa 2.0 i van començar a crear-se comptes de Yammer per tota l'organització. Es va engegar un projecte anomenat Movistar

2.0 i es va crear un compte a Yammer per discutir-ho. Un grup d'empleats interessats a les xarxes socials van crear també un grup a Yammer anomenat "Som blaus" i s'han obert comptes a O2 a Llatinoamèrica a diversos països. Yammer s'ha convertit ja en una eina tan comuna en certs cercles de Telefónica que quan creen un projecte d'alguna cosa, el primer que fan és crear un grup Yammer. Ara és com l'eina de discussió interna que substitueix a l'email.

Penteo: Faran un desplegament de forma ordenada a la resta de Telefónica?

CD: Això ja és responsabilitat de sistemes, del CIO. Ara seguim creixent de forma *bottom-up*, són els empleats els que decideixen o no utilitzar-la. Però a poc a poc està arribant a l'àmbit del CIO, ja comença a estar en la seva agenda intentar homogeneïtzar eines, mirar temes de seguretat, control d'usuaris etc.

Penteo: Utilitzen una versió de pagament?

CD: Sí, en tenir tants empleats volíem tenir capacitat de gestionar altes i baixes, seguretat etc. El preu és molt baix, 5 dòlars/mes per usuari, però tenim un bon descompte.

Penteo: Quins beneficis els aporta aquesta eina?

CD: Dues coses principalment. Una, ajuda a difondre informació útil, tant temes interns com a externs. TID és una organització relativament gran, amb cinc centres a Espanya i dos a l'estranger, dins d'una multinacional encara més gran present a 25 països. Per molt al dia que vulguis estar, hi ha moltes coses interessants que se't passen.

El segon és que s'ha convertit en una eina molt eficient de col·laboració. Si tens algun dubte o vols buscar alguna cosa, pots anar a les eines oficials de content management, però el més pràctic és postejar a Yammer. No envies spam a ningú com ho faries amb l'email i la gent et respon.

Penteo: Heu mesurat d'alguna manera aquests beneficis o creus que no té sentit fer-ho?

CD: Són beneficis molt difícils de mesurar, és més un intangible associat a un criteri de gestió. És una forma de treballar que ajuda a la transparència, a la comunicació i a la disseminació d'informació.

Penteo: Quin creus que ha estat la clau perquè l'ús de Yammer s'estengui dins l'organització?

CD: Un aspecte important és que els directius hem estat els primers a utilitzar-la, per animar a la resta de l'organització. Però també cal tenir en compte que TID no és una companyia normal i corrent, som una organització de I+D que, per exemple, fa més de deu anys que utilitzem fòrums *online* de discussió, desenvolupats internament. L'ús d'aquestes eines ha estat sempre una cosa natural.

Penteo: No és arriscat utilitzar aquest tipus d'eines a nivell corporatiu? Són petites starts-up de les quals no sabem què passarà en 2-3 anys...

CD: No li veig risc. La informació que s'emmagatzema a Yammer és molt immediata, molt a curt termini, no és un repositori d'informació oficial, això ho tenim tot intern amb SharePoint. A més, des del punt de vista que l'organització s'acostumi a Yammer i després no ho tingui, com hi ha tantes alternatives, segur que trobaríem alguna forma de fer-ho.

Penteo: Quines altres eines de col·laboració utilitzen?

CD: Sharepoint és el nostre repositori principal i eina de col·laboració per a qualsevol projecte que s'obre. Després tenim fòrums temàtics online, on els empleats postejen temes i preguntes, wikis temàtiques, blogs interns i un extern, que es diu La Cofa, i apart està Yammer i un sistema de gestió de documents, també sobre SharePoint.

Penteo: Creu que el principal obstacle en la col·laboració i la productivitat dels empleats és l'email? Les empreses han de fer-se menys dependents de l'email?

CD: Això de l'email és al·lucinant, treu moltíssim temps, i això que ara ho pots gestionar des de dispositius mòbils. S'abusa molt de l'email, és una cosa que em preocupa bastant. I no només és l'email, sinó la quantitat de missatges dispersos que t'arriben de múltiples llocs, LinkedIn, fòrums als quals t'apuntes, altres xarxes socials... hi ha eines que t'unifiquen en un sol lloc tota aquesta comunicació, però no et redueixen la quantitat de soroll. És una de les àrees preparada perquè hi hagi una disrupció, algú a qui se li ocorri alguna cosa que sigui un paradigma de comunicació completament diferent.

Penteo: És el CIO qui ha de liderar els nous projectes de col·laboració, gestió de continguts etc, o li correspon a un altre rol?

CD: El CIO ha de tenir una visió de mitjà-llarg termini i no només de curt termini, encara que la realitat és que el dia a dia li acaba saturant. Dit això, els CIOs i sistemes no tenen per què ser els que controlin i decideixin què passa en l'organització en aquest terreny. Crec que han de deixar que sorgeixin idees d'a baix a dalt, és una forma de provar coses noves. Si realment tenen èxit i acceptació, llavors el CIO sí ha d'entrar.

Penteo: Què li aconsellaria a un CIO com a tasca en el terreny de la col·laboració?

CD: Si el CIO segueix dedicant-se al curt termini, seguirà sense pes estratègic en l'organització. És un problema de perfil dels CIOs. A les grans organitzacions, no és tant el càrrec que tinguis, sinó el que tu facis després. Impulsar aquests projectes que ajuden a millorar la productivitat fa que el teu rol sigui més estratègic, i això està a les mans del CIO. El problema està que al final no ho fan en part pel perfil del CIO i en part pel focus a curt termini.

Penteo: Què creu que falla en el perfil del CIO?

CD: La gent de sistemes tendeix a ser conservadora, no sé si per naturalesa o és que s'escullen entre ells. Tendeixen a recolzar també a altres consultores que són conservadores per naturalesa, amb la qual cosa al final és un brou de cultiu que no s'acaba. Per sortir d'aquí cal experimentar, crear unitats dedicades a la innovació i que el top management sàpiga gestionar la tensió entre el curt i el mitjà i llarg termini.

Carlos Domingo Soriano és conseller delegat (CEO) de Telefónica I+D. Prèviament va desenvolupar diferents etapes professionals a Tòquio Institute of Technology, Synera Systems, S.L. i Toyota Overseas Màrqueting. Al 2002 es va incorporar a Celartem a Tòquio, com a Vicepresident de Tecnologia. Allà va arribar a ocupar el càrrec de CEO de la seva subsidiària a Seattle. Carlos Domingo va tornar a Espanya el 2006 per fer-se càrrec del lloc de Director d'Internet, Multimèdia i Multilingüisme de Telefónica I+D, així com del centre de Telefónica I+D a Barcelona. Des d'Octubre del 2010 ocupa el lloc de Conseller Delegat. És Doctor en Enginyeria Informàtica per la Universitat Politècnica de Catalunya, Màster en Enginyeria Informàtica pel Tòquio Institute of Technology i ha realitzat estudis de postgrau en Direcció d'Empreses, a la Universitat de Stanford.

Penteo

Madrid

Velázquez 114
28006 Madrid

Barcelona

Córcega 282
08008 Barcelona

T.: +34 902 154 550
www.penteo.com