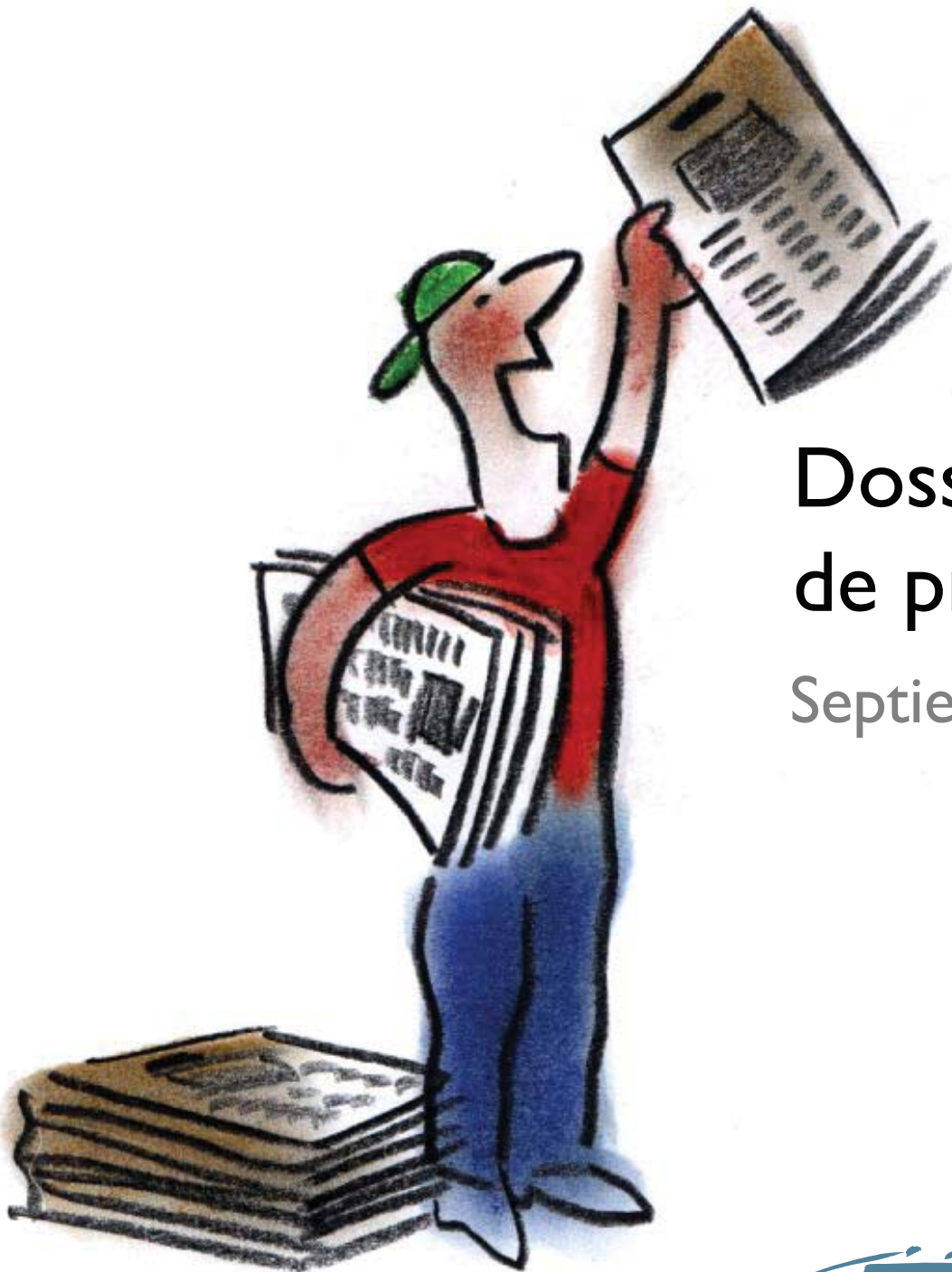


Ibermática
Tecnología y Conocimiento



Dossier de prensa

Septiembre 2011



Ibermática impulsa una nueva área para fortalecer su actividad

Estará especializada en sistemas inteligentes móviles ubicuos

DONOSTIA. La compañía de servicios en Tecnologías de la Información (TIC) Ibermática ha impulsado una nueva área denominada *SIMu* y especializada en sistemas inteligentes móviles ubicuos, una tecnología que permite a las empresas acceder a la información y a las aplicaciones corporativas en todo momento y desde cualquier lugar.

En un comunicado, Ibermática destacó ayer que esta herramienta "redunda en un incremento de la productividad" y precisó que su oferta se centra en las líneas de geolocalización, APPS (Aplicaciones para dispositivos móviles), movillización de aplicaciones, hardware para movilidad, y captura de datos y telecontrol.

En torno a estos ámbitos, compagina tanto objetivos comerciales y de producción propios, como de soporte y apoyo a la actividad comercial y de producción de las unidades de negocio de la compañía. La firma gipuzcoana, con más de 38 años de actividad en el sector de las TIC, agrupa en la actualidad a más de 3.180 profesionales y representa un volumen de negocio de 239 millones de euros, siendo una de las firmas punteras del Estado. >E.P.



Acuerdo Ibermática-HP para prestar servicios Cloud

Ibermática y la división de HP ESSN han suscrito un acuerdo para la prestación de servicios en formato de Cloud Computing a la red de distribuidores de HP.

Gracias a este acuerdo firmado entre la multinacional norteamericana y la compañía vasca, éstos podrán convertirse en suministradores de servicios "en la nube", basados en tecnología HP.

Ibermática, que ya está ofreciendo estos servicios Cloud sobre plataforma y software HP, observa con este acuerdo como se adelanta en un mercado en claro crecimiento, poniendo en valor las herramientas y la experiencia que ya acumula desde hace varios meses de actividad en el ámbito "Cloud" prestando servicios a distintas empresas, principalmente del sector de las telecomunicaciones.

Las prestaciones proporcionadas a través de este acuerdo entre Ibermática y HP están ya disponibles para los colaboradores autorizados de Canal HP.

CATÁLOGO

El catálogo de servicios ofertados se comercializa de dos modos diferentes:

como 'servicio propio' del Colaborador Autorizado de Canal HP, o mediante la solución Ibercloud, que reúne la oferta de servicios Cloud de Ibermática, y que la consultora proporcionará al cliente final a través de un Colaborador Autorizado de Canal HP.

PREVISIONES DE CRECIMIENTO

"Amparados en las premisas del enorme crecimiento que el Cloud Computing tendrá en el mundo entero en los próximos años y del papel asesor que va a jugar el canal de distribución en la transformación de los clientes hacia el Cloud Computing, Ibermática y HP se han adelantado al futuro y se convierten gracias a la firma de este acuerdo, en pioneros en España en lo que a explotación de servicios en la nube con el canal" según ha asegurado Juan Ignacio Sanz, director de Servicios de Infraestructuras de Ibermática.

El modelo que Ibermática y HP proponen proporciona multitud de ventajas y beneficios a la red de distribuidores, ya que les permite acometer el negocio cloud público sin necesidad de llevar a cabo una gran inversión y sin causar una distorsión en el negocio tradicional.

Además, con este modelo, se posibilita a los distribuidores adaptar sus respectivas compañías, adquirir los conocimientos, experiencia y argumentos, sin necesidad de grandes cambios en la organización. Pero sobre todo, el modelo ofertado por Ibermática y HP permite un alto grado de libertad ya que los clientes son gestionados directamente por el distribuidor. De este modo, aquellas empresas que lo deseen podrán convertirse en distribuidoras e integradoras de servicios cloud a través de las instalaciones que Ibermática pone a su servicio, constituidas por hardware y software HP, y que ya están operativas y dando servicio desde hace meses.





El catálogo se comercializará de dos modos diferentes

Ibermática y HP ofrecen servicios en la nube

ACUERDOS. Ibermática y la división de HP ESSN (Enterprise Servers, Storage and Networking) han suscrito un acuerdo para la prestación de servicios en formato de *cloud computing* a la red de distribuidores de

HP. Ibermática, que ya está ofreciendo estos servicios *cloud* sobre plataforma y *software* HP, se adelanta en un mercado en claro crecimiento, poniendo en valor las herramientas y la experiencia que ya acumula desde hace varios meses de actividad en el ámbito *cloud* prestando servicios a distintas empresas, principalmente del sector de las telecomunicaciones. "Amparados en las premisas del enorme crecimiento que el *cloud computing* tendrá en el mundo entero en los próximos años y del papel asesor que va a jugar el canal de distribución en la transformación de los clientes hacia el *cloud computing*, Ibermática y HP se han adelantado al futuro y se convierten así en pioneros en España en lo que a explotación de servicios en la nube con el canal", opina Juan Ignacio Sanz, director de Servicios de Infraestructuras de Ibermática. Así, el catálogo de servicios ofertados se comercializa de dos modos diferentes: como 'servicio propio' del Colaborador Autorizado de Canal HP, o mediante la solución Ibercloud, que reúne la oferta de servicios *cloud* de Ibermática, y que la consultora proporcionará al cliente final a través de un Colaborador Autorizado de Canal HP.

El CPD o centro de datos desde el que se ofrecen los servicios está ubicado en Madrid y está avalado por la solución HP CloudSystem, incluyendo los productos CloudSystem Matrix y *software* como HP Cloud Service Automation, HP Storage Essentials, Network Automation o SaaS Aggregation Portal. El modelo que Ibermática y HP proponen proporciona, según las compañías, multitud de ventajas y beneficios a la red de distribuidores, ya que les permite acometer el negocio de *cloud* público sin necesidad de llevar a cabo una gran inversión y sin causar una distorsión en el negocio tradicional. Además, con este modelo se posibilita a los distribuidores adaptar sus respectivas compañías, adquirir los conocimientos, experiencia y argumentos, sin necesidad de grandes cambios en la organización.

www.ibermatica.es





Ibermática ayuda a HP a ofertar servicios cloud

Ibermática y la división Enterprise Servers, Storage and Networking (ESSN) de HP han firmado un acuerdo para ofertar servicios de cloud computing a la red de distribuidores de HP. En opinión de Juan Ignacio Sanz, director de servicios de infraestructuras de Ibermática, "amparados en las premisas del enorme crecimiento que el cloud computing tendrá en los próximos años, y del papel asesor que va a jugar el canal en la transformación de los clientes hacia esta tecnología, Ibermática y HP se han adelantado al futuro y se convierten en pioneros en España en lo que a explotación de servicios en la nube con el canal respecta".

SUMINISTRADOR DE SERVICIOS. Con la firma de este acuerdo, Ibermática se convierte en suministrador de servicios en la nube sobre plataforma y software basados en tecnología

HP. Esta iniciativa reestructura el catálogo de servicios que oferta Ibermática, que se presentan en modo de servicio propio y como solución Ibercloud. Esta última reúne la oferta de servicios cloud de Ibermática. Ambas propuestas se venderán a través de un Colaborador Autorizado del Canal HP.

Según responsables de ambas compañías, este modelo proporciona multitud de ventajas y beneficios al canal, al darse un alto grado de libertad, ya que los clientes son gestionados directamente por el distribuidor. Además, permite acometer el negocio cloud público sin necesidad de llevar a cabo una gran inversión.

Los centros de datos desde donde se ofrecen los servicios están avalados por la solución HP CloudSystem, incluyendo productos como Cloud Service Automation, Storage Essentials, Network Automation o SaaS Aggregation Portal.



Ibermática y HP firman un acuerdo para prestar servicios en modo **Cloud Computing**

Ibermática y la división de HP ESSN (Enterprise Servers, Storage and Networking) han suscrito un acuerdo para la prestación de servicios en formato de Cloud Computing a la red de distribuidores de HP. Gracias a este acuerdo, éstos podrán convertirse en suministradores de servicios "en la nube", basados

en tecnología HP. Ibermática, que ya está ofreciendo estos servicios Cloud sobre plataforma y software HP, se adelanta en un mercado en claro crecimiento, poniendo en valor las herramientas y la experiencia que ya acumula desde hace varios meses de actividad en el ámbito "Cloud" prestando servicios a

distintas empresas, principalmente del sector de las telecomunicaciones.

Las prestaciones proporcionadas a través de este acuerdo entre Ibermática y HP están ya disponibles para los colaboradores autorizados de Canal HP.

www.ibermatica.com

www.hp.es



Ibermática y HP, juntos en cloud computing



La compañía Ibermática y la división de HP ESSN (Enterprise Servers, Storage and Networking) han suscrito un acuerdo para la prestación de servicios en formato de cloud computing a la red de distribuidores de HP. Éstos se comercializará de dos formas: como servicio propio del Colaborador Autorizado de Canal HP, o mediante la solución Ibercloud, que reúne la oferta de servicios Cloud de Ibermática, y que la consultora proporcionará al cliente final a través de un Colaborador Autorizado de Canal HP.



Corporación Aragonesa de Radio y Televisión (CARTV)

Infraestructura 11n al servicio de Aragón



CARTV ha actualizado sus infraestructuras inalámbricas con tecnología de Aerohive Networks. La solución, desplegada con el soporte de Random-Ibermática, incluye 22 puntos de acceso 11n de alta velocidad y software de gestión con capacidad de monitorización central.

Corporación Aragonesa de Radio y Televisión (CARTV), creada hace seis años con el objetivo de gestionar la radio y televisión pública de la Comunidad Autónoma de Aragón, contaba con una red Wi-Fi 11a/b/g basada en controlador que presentaba algunas deficiencias. Una de ellas eran los problemas de cobertura que introducían los puntos de acceso (AP) desplegados, así como los potenciales retos de seguridad asociados al controlador, que actuaba como punto único de fallo.

Para solventarlos, CARTV puso en marcha un proyecto que además contemplaba mejoras adicionales como el funcionamiento en las bandas 2,4 G y 5 G, operación con el nuevo estándar 802.11n de alta velocidad y la posibilidad de crear redes privada virtuales (VPN), portales cautivos, control de SSID por AP y por usuarios, túneles dinámicos en L3 y PSK basados en usuarios como medidas de protección. También se fijó como meta la creación de una infraestructura distribuida e independiente de controladores de red y con capacidad de integración con el Directorio Activo Windows 2008 R2 y Radius (NPS).

"Antes de decantarnos por la solución de Aerohive Networks, en CARTV disponíamos de una herramienta de otro fabricante que cubría casi toda la empresa y contaba con un controlador redundante", explica Santos Pardos, Enterprise Architect y responsable de TI en CARTV. "Tras conocer las características y particularidades de la oferta de Aerohive decidimos proceder a la sustitución de la solución a/b/g anterior por una opción a/b/g/n independiente de

Reto *
Actualización a una infraestructura Wi-Fi 11n descentralizada con altos niveles de gestión y seguridad.
Solución
22 puntos de acceso Hive AP320 e Hive Manager Network Management System de Aerohive Networks.

controladores y que además fuese capaz de satisfacer todas nuestras necesidades a nivel de rendimiento, seguridad y fiabilidad".

El proyecto, liderado por la Enterprise Architecture Office (EAO) de la entidad –integrada dentro de su departamento técnico–, ha consistido en la instalación de 22 puntos de acceso Hive AP320, junto con el software de gestión Hive Manager Network Management System de Aerohive Networks, que permite la creación de políticas de seguridad, actualización de firmware y configuración, así como la monitorización centralizada desde una única consola. La solución desplegada ofrece acceso wireless de alta velocidad con alta personalización para todo tipo de dispositivos, desde PC y portátiles a smartphones y tablets.

Tras la implementación de la solución de Aerohive, y su integración con la electrónica, redes y sistemas de seguridad de la empresa, las necesidades requeridas

Tres grandes redes

La infraestructura informática de CARTV está compuesta por tres grandes redes. Una está dedicada a dar soporte a servicios generales como bases de datos, wireless, impresión, ficheros, ERP, virtualización, cloud computing, almacenamiento, seguridad y servicios web, entre otros. Las otras dos redes dan servicio de radio y televisión con aplicaciones y características específicas de los medios de comunicación.

por CARTV en lo relativo a acceso wireless a alta velocidad quedaron cubiertas. El despliegue realizado garantiza también que las futuras ampliaciones de la red Wi-Fi puedan abordarse de forma sencilla, con una fácil configuración e instalación a través de su consola de gestión.

Además de avanzar en lo que a acceso wireless a alta velocidad se refiere, con la infraestructura de Aerohive instalada, "CARTV ha logrado optimizar su seguridad, rendimiento y fiabilidad, consiguiendo así la independencia frente a los controladores de red, gracias a que los AP inteligentes funcionan de manera autónoma", explica Santos Pardos. En su conjunto, la nueva red Wi-Fi 802.11n de CARTV ofrece una solución wireless integral a todos los departamentos de la organización en Huesca, Zaragoza, Teruel y Madrid, y a un total de 740 personas, de los que 140 son personal interno y 600 corresponden a empleados de empresas que trabajan en los edificios de la corporación. ■



El ahorro de costes deja de ser la principal prioridad, ya que ahora se busca sobre todo flexibilidad

La externalización se hace por motivos estratégicos y no tanto económicos

El outsourcing ha ido evolucionando en los últimos años dejando de lado los motivos puramente económicos para formar parte de la estrategia vital de las compañías, con la in-

tención de consolidar servicios que tenían dispersos y centralizar competencias. La externalización es de gran ayuda a la hora de flexibilizar y alinear el departamento de TI con

las necesidades del negocio, y ha venido a redefinir la relación entre el CIO y su proveedor, impulsando un 'matrimonio' más a largo plazo.

● La desaceleración económica no siempre es tan negativa, al menos así lo demuestran las cifras, y es que el outsourcing se ha incrementado en los últimos tres años, debido a la necesidad de centrarse más en el negocio y menos en la operativa que puede delegarse a un tercero. Parece que cada vez está más superado y hay menos reticencias a la hora de llevar fuera la tecnología, o al menos así lo consideran algunos proveedores congregados en un desayuno de trabajo organizado por Computing para

conocer la situación real de este mercado en España. Efectivamente, "a día de hoy, cualquier organización tiene parte de sus procesos de negocio externalizados en mayor o menor medida, y ahora mismo el outsourcing forma parte de las buenas prácticas del sector", asegura Fernando Ruiz, director de Desarrollo de Negocio de Ibermática. Siguiendo con esa misma línea, "en un contexto de crisis se ven obligados a mejorar. El outsourcing no es nuevo y lleva tiempo con nosotros, lo que sucede es que

muchas empresas quieren darle un empujón al modelo y dar un paso adelante para consolidar una serie de servicios que antes tenían dispersos y centralizar competencias para obtener un mejor retorno de la inversión. Un dato relevante es que el outsourcing aumenta su detrimento al desarrollo e incluso de la consultoría", apunta por su parte Mario Romero, director de Consultoría y Proyectos de Ovisio.

Mientras tanto, para Fernando Getá, director de Ventas de Servicios Gestionados de

HP, "el mercado ha madurado, y cada vez más nos parecemos a los países anglosajones, porque el outsourcing permite a las compañías flexibilizar los costes. La externalización suele ser de gran ayuda a la hora de flexibilizar y alinear el departamento de TI con las necesidades del negocio. Sin embargo, yo distinguiría entre los servicios de gestión de infraestructura, que a día de hoy es casi una commodity, de lo que son los desarrollos de aplicaciones, puesto que esta es una parte que

falta por evolucionar". Por su parte, Roberto López, jefe de la división de Servicios Gestionados de GMV, asegura que el outsourcing es mucho más que un simple mecanismo de reducción de costes, ya que su objetivo final es sobre todo, la flexibilidad. "En ocasiones algunas unidades de negocio se montan un pequeño proceso de externalización por falta de recursos de los propios departamentos de sistemas, que no siempre responden con la flexibilidad que requiere un elemento de negocio. Así aparecen nuevas oportunidades que fomentan más el crecimiento del outsourcing", argumenta.

En cuanto a la tipología de las funciones que se externalizan, también ha habido cambios en los últimos tiempos, ya que "cada vez se delega en un tercero aquello que es más 'core' del negocio. La gestión y mantenimiento de aplicaciones e infraestructuras es lo que más nos demandan, y eso le viene muy bien a las compañías para liberar su presupuesto y abocar en otras áreas",

apunta Fernando Goñi. Otra de las cosas que han cambiado con el paso del tiempo para HP son los contratos, "que ahora duran más que antes. Antiguamente, se firmaba por dos o tres años, pero ahora no es raro que alcancen los siete", asegura. Otras tendencias de este mercado apuntan a que ahora "se busca una relación más a largo plazo y estratégica, para intentar evitar cambiar de proveedor cada poco tiempo", añade Mario Romero de Oslatis. En ese sentido, "el modelo de contratación por proyecto va desapareciendo cada vez más, porque hay una tendencia clara a transformar los proyectos puntuales en servicios", aclara.

También ha quedado claro que el BPO acabará calando en las organizaciones tarde o temprano, y de hecho este tipo de proyectos ya se están empezando a plantear, especialmente en el caso de las multinacionales, para lo cual se están buscando proveedores más globales. Así lo considera Fernando Ruiz de Ibermática.

El CIO y el proveedor

En los últimos tiempos, a causa de la crisis pero también de la madurez del mercado, la relación entre el CIO y su proveedor de outsourcing ha cambiado. "Ahora esa relación es más estrecha y dependiente. Los procesos de selección y relación con los outsourcing se han profesionalizado, y el CIO es consciente de que tiene que ser un buen gestor de proveedores y servicios para no limitarse. Eso es positivo porque fomenta que la relación sea estratégica a largo plazo", piensa Mario Romero de Oslatis. "A raíz de la crisis", sugiere Fernando Ruiz de Ibermática, "se han estrechado y fortalecido esas relaciones". Además, "las prioridades del CIO han cambiado. Aparte de la presión del precio, quieren buscar al proveedor más adecuado. Nosotros en HP detectamos que en compañías grandes, por política, tienen un grupo importante de proveedores. Hay grandes compañías que contratan servicios para gestionar a estos proveedores, para mantener unos acuerdos de niveles de servicios", destaca Fernando Goñi.

La divergencia entre quedarse con varios proveedores o uno sólo también ha sido un tema interesante a debatir, ya que "las grandes organizacio-

nes suelen usar la fórmula del multiproveedor, y en los últimos tiempos hemos visto tentativas de un proceso de consolidación muy agresiva, lo que reduce complejidad al CIO al transferir esas competencias, pero a la vez aumenta la exigencia de la gestión de esos proveedores", comenta Roberto López de GMV. Como solución a esta problemática, ahora se opta por aglutinar en un único proveedor la gestión del resto, con la intención de gestionar mejor la complejidad y delimitar responsabilidades.

Si la tendencia apunta a un proveedor que se ocupe de gestionar otros proveedores, cabe preguntarse si el cliente puede sentirse en algún modo 'atado' o 'cautivo'. En ese sentido, "el hecho de que la tendencia apunta a un mono proveedor o a un más reducido, se tiene que hacer de forma muy controlada y gestionada, y la clave está en poder tener planes de reversibilidad o Plan B por si una falla o resulta no ser el adecuado, y eso se tiene que reflejar contractualmente", señala Mario Romero de Oslatis. En este último punto, todos los asistentes se muestran plenamente de acuerdo, ya que "en los contratos se tiene que definir absolutamente todo. Cuando un proveedor deja de suministrar un servicio se debe generalmente a una mala planificación de las expectativas, y muchas veces es el propio proveedor el que decide abandonar un proyecto", afirma Fernando Ruiz de Ibermática. Roberto López de GMV añade que "para el proveedor eso supone un fracaso, pero generalmente es valiente decidir irse a tiempo. Lo que es interesante es saber por qué se llega a esas situaciones, ya que una mala relación es producto de una mala gestión de esa relación. Si se parte de malos cimientos, la relación no va a funcionar. Es un tacho para ambas partes".

"Esas decisiones son dolorosas", opina Fernando Goñi de HP, añadiendo que "a veces sucede que se firma un contrato bajo unas circunstancias económicas determinadas por con el tiempo y la situación pueden cambiar, cosa que se puede hacer sin mayores problemas cuando la relación con el cliente es buena. Los contratos pueden modificarse y ampliarse". Efectivamente, son muchos los aspectos que deben ser valorados, ya que



"Las organizaciones suelen usar la fórmula del multiproveedor, y por ello aumenta la exigencia de la gestión de los mismos"

Roberto López, jefe de la División de Servicios Gestionados de GMV.



"La gestión y el mantenimiento de aplicaciones e infraestructuras es lo que más nos demandan nuestros clientes"

Fernando Goñi, director de Ventas de Servicios Gestionados de HP.



"En los contratos se tiene que definir absolutamente todo. Muchas veces es el propio proveedor el que decide abandonar un proyecto"

Fernando Ruiz, director de Desarrollo de Negocio de Ibermática.



"Ahora se busca una relación más a largo plazo y estratégica, para intentar evitar cambiar de proveedor cada poco tiempo"

Mario Romero, director de Consultoría y Proyectos de Oslatis.

"en momentos de crisis hay empresas que se ven apuradas y se aventuran con unos precios que no son sostenibles a largo plazo. Hay que valorar a fondo la sostenibilidad del modelo tanto a corto como a largo plazo en una relación de outsourcing. De hecho, es habitual que el departamento financiero de una empresa haga previamente antes de contratar un análisis financiero del proveedor", comenta Mario Romero.

¿Dónde está la diferencia?

Ante la consolidación de proveedores de outsourcing, cabe preguntarse cuáles son los mecanismos de diferenciación que utilizan para crecer y ganar contratos. Fernando Ruiz de Ibermática, asegura que "casi todo el mundo tiene el mismo ERP, pero no todos hacen el mismo uso de él, y es el caso de los proveedores de outsourcing ocurre lo mismo: la diferencia está en cómo es capaz de gestionar los recursos". Siguiendo con esta idea, "la experiencia de un cliente con un mismo proveedor cambia mucho", añade Roberto López de GMV, puesto que "no es igual, son prestaciones distintas, rendimientos distintos, etc.". Mientras tanto, para Mario Romero, de Oslatis, "las empresas que tienen éxito en este mercado son aquellas que han co-

merzado a especializarse en áreas concretas, porque es casi imposible dominar todas las áreas. Todo depende del valor añadido que sea capaz de aportar un jugador".

En cualquier caso, todos coinciden en que, a pesar de la dura competencia y de la

fortaleza de algunos proveedores, habrá tarta para todos, "siempre y cuando se tenga un modelo de entrega robusto. Hay compañías grandes y pequeñas que son igual de buenas, siempre y cuando tengan un modelo de entrega de los servicios bueno. No hay dos

proveedores iguales", opina por su parte Fernando Goñi de HP. En último término, queda claro que la innovación será un imperativo, "invertir en un modelo innovador para diferenciarse de la competencia es algo fundamental", concluye Mario Romero.

El BPO acabará calando en las organizaciones, y de hecho este tipo de proyectos ya se están empezando a plantear, especialmente en el caso de las multinacionales





IBERMÁTICA

Sede Social: Pº Mikeletegui, 5,
20009 San Sebastián,
Guipúzcoa
Teléfono: 902413500
Web: www.ibermatica.com
Facturación 2010: 238,5
millones de euros.
Nº de empleados: 3.180.

- **Presidente**
LARREA, José Luis
- **Director general**
RUÍZ DE ALEGRÍA,
Joseba

EL SÍNDROME DEL SANTO PATRÓN



JOSÉ LUIS LARREA

Desde la hornacina, en el centro del retablo que ascendía desde el altar a la cúpula majestuosa que caracterizaba la iglesia, el santo patrón gozaba de una vista privilegiada. Llevaba ya muchos años presidiendo el retablo y siendo la referencia de todos aquellos que vivían y creían en el poder de los santos. No había sido fácil llegar hasta allí, pero ya estaba en el centro de las plegarias y en el espacio físico de máxima referencia.

Desde su lugar privilegiado, veía cómo las cosas pasaban y cómo las personas se comportaban. Todas ellas le mostraban un gran respeto. Bien es verdad que en algunos casos se percibía la sinceridad, y en otros, se traslucía el simple y obligado protocolo.

El santo patrón era indudablemente la referencia. Una referencia que muchas veces se usaba de buena fe y otras sólo era la excusa para hacer lo que uno quería. Y mientras los acólitos, sacerdotes y feligreses oficiaban, rezaban y actuaban, el santo patrón observaba.

Muchas veces, al santo patrón le entraban unas ganas irresistibles de tomar la palabra, incluso de bajar de la hornacina para llamarles la atención, avisarles de que las cosas no iban

A veces, el líder debe dejar hacer aunque discrepe. Se trata de confiar en que la delegación será efectiva

por buen camino, corregirles en lo que hacían, vamos... en dos palabras: ponerles firmes. Pero se contenía. Se contenía porque eran ellos quienes debían trabajar, hacer, decidir, equivocarse. Cuando se encontraba especialmente molesto por reprimir las ganas irrefrenables de actuar, se acordaba de Dios y no podía evitar un pensamiento que en parte le consolaba: "Tiene que ser muy duro ser Dios y no poder hacer nada".

Con todo, lo que peor llevaba era cuando le bajaban de la hornacina, le subían en un paso y le sacaban en procesión. Esto ocurría una vez al año: el día del santo patrón, y tenía un componente festivo. La verdad es que no dejaba de ser la excusa para que se lo pasasen bien, y eso no estaba mal. Pero otras veces era más complicado. Esto ocurría cuando algún problema irresoluble aparecía fruto de la mala gestión, la dejadez, la incompetencia y, algunas veces, la llamada mala suerte. El santo patrón ya lo había visto venir, incluso había enviado algún mensaje subliminal sobre lo que venía, pero... ya se sabe, el libre albedrío es lo que tiene. Pues bien, cuando pintaban bastos y el te-

Sigue en la página siguiente

Viene de la página anterior

ma no tenía solución, se acordaban del santo patrón. Le rogaban, le impelían y le sacaban en procesión.

La procesión del milagro casi siempre, por no decir siempre, acababa mal. El santo patrón no podía resolver lo irresoluble y en el zarandeo físico y verbal de la procesión sólo aspiraba a no acabar por los suelos.

Llegados a este punto, no puedo evitar confesarles que alguna vez me he sentido como el santo patrón, por otra parte, algo nada diferente a lo que le ha ocurrido a cualquiera. Con todo, creo que lejos de ser negativo, es algo tremendamente positivo en la evolución del liderazgo y en determinadas circunstancias. En el estadio más elevado de evolución de los liderazgos, el síndrome del santo patrón es inevitable y no tiene por

qué ser malo. El ejercicio del liderazgo pasa por ser capaz de delegar, de hacer que los integrantes del equipo crezcan y desarrollen su propio liderazgo y esto, en ocasiones, está relacionado con ver, oír y callar. Ver cómo se hacen las cosas, aunque puedas discrepar de la forma en que se hacen. Se trata de confiar en que la delegación, al final, será más efectiva. Esto no es fácil, pero es fundamental para ejercer un liderazgo cooperativo.

Se atribuye al gran cocinero Ducasse el pensamiento de que tan importante como *savoir faire* (saber hacer) es *faire faire* (hacer hacer) y *faire savoir* (hacer saber). Me parece de inmediata aplicación al desarrollo del liderazgo. Hay un primer ejercicio del liderazgo, si queremos más primario, que consiste en saber hacer, demostrar, haciendo que uno

Aunque las ganas pidan otra cosa, lo difícil del liderazgo es saber cuando mojarse y cuando no intervenir

sabe de lo que habla. El efecto demostración, antes de delegar, es un paso fundamental que permite alimentar la convicción para generar la confianza. En una segunda fase más compleja se trata de hacer que otros hagan. Aquí el liderazgo empieza a apoyarse en la confianza en los demás y en la delegación de funciones, aunque admite diferentes niveles en el *dejar hacer*. Donde está claro que el líder debe jugar a delegar es cuando su papel se transforma en hacer que otros sepan. Aquí

la expresión del liderazgo adquiere su vertiente más generosa y se expresa en su convicción de que lo importante es hacer crecer el liderazgo de los demás.

Pues bien, el último estadio, completando a Ducasse, sería cuando el liderazgo se dedica a *voir faire et savoir*, esto es, a ver cómo hacen y saben los que en su día eran sólo ejecutores. Y aquí aparecería el santo patrón.

La cuestión es que esta evolución del liderazgo no es estrictamente lineal ni tiene una sola cara. El liderazgo se expresa en muchas facetas, en muchos momentos y en muchas circunstancias. Así, a veces hay que hacer (demostrar que se sabe); a veces, hay que hacer que hagan; a veces, hay que enseñar a que hagan; y, a veces, hay que mirar y dejar hacer. Lo relevante para el líder es saber en cada momento

qué faceta del liderazgo está en juego, y esto es lo complicado. Probablemente para eso hay que ver y escuchar a los demás, lo que significa reconocer la razón del diferente y estar dispuesto a cooperar.

El líder que de verdad escucha sabrá cuándo resignarse a quedarse en el retablo, aunque las ganas le pidan otra cosa y cuándo deberá arremangarse y bajar al barro para ser el primero en hacer, aunque le disguste mancharse. Pero bueno, esa es la manera de convencer, generar confianza, alinear esfuerzos y liderar. El ejercicio del liderazgo tiene algo de esquizofrénico: pasa uno de la hornacina a mojarse hasta el culo. Lo difícil es saber cuándo toca cada cosa. ¿Difícil? Bueno, a veces es bastante claro, ¿no?

○ Presidente de Bernática.



Autor: JOSÉ LUIS LARREA Sección: Reportajes

VPE: 3.110,00
Difusión: 00.000
Audiencia: 00.000
Documento: 1/1
Archivo: 000000LD

Fecha: 01/09/11



Reportajes

7 En este reportaje sobre el talento como concepto nuevo que merece la pena destacar haciendo abstracción de todo lo demás, José Luis Larrea, presidente de **ibermática** nos hace una reflexión al respecto



Talento, espacio y progreso

La ciudad es el espacio ideal para la diversidad que propicia un sistema de innovación sostenible y competitivo.

Cada día que pasa, el discurso de la competitividad al servicio del progreso económico y social pone más de relevancia la importancia de la persona, desde el punto de vista de sus aptitudes y también de sus actitudes. Parece un poco chocante que nos demos cuenta de esto de vez en cuando, un poco como de moda, cuando siempre ha sido

la referencia fundamental. Somos las personas las que desarrollamos y aplicamos nuestras habilidades, las que comprometemos nuestras emociones y nos involucramos. Sin personas no hay empresas, organizaciones, sociedad. Y muchas veces perdemos de vista esta realidad incuestionable.

Pues bien, ahora parece que hay que hablar del talento, como si fuese un concepto nuevo que merece la pena destacar haciendo abstracción de todo lo demás. En realidad llevamos muchos años hablando del talento y asumiendo que el reto fundamental de toda organización pasa por detectar, desarrollar, atraer y retener el talento. Un talento íntimamente ligado a la consideración del conocimiento como el eje de toda organización innovadora. De ahí, que la preocupación por ser competitivos y progresar ha llegado a plantear para el futuro un escenario en el que la "guerra por el talento" determinará quienes serán vencedores y quienes vencidos.

Así que no es cuestión menor que cuando hablamos de talento pensemos en qué tipo de talento estamos considerando y, sobre todo, al servicio de qué ponemos ese talento. Situando el talento al servicio de la innovación sostenible y competitiva, en tanto que

aporta valor, creo que hay seis tipos de capacidades o talentos que debemos cultivar: talento para comportarse, que tiene que ver con los valores; talento para utilizar, usar herramientas, que tiene que ver con la tecnología; talento para pensar, que tiene que ver con el conocimiento; talento para colaborar, que tiene que ver con la cooperación; talento para llegar a tiempo, que tiene que ver con la velocidad; y talento para dirigir, que tiene que ver con el liderazgo.

Si la importancia del talento está fuera de toda duda, la siguiente cuestión es conocer cómo podemos hacer que el talento crezca al servicio del progreso en un espacio territorial determinado. Porque a pesar de la creciente importancia de los espacios virtuales, los espacios físicos son los lugares en los que las personas viven y desarrollan sus capacidades. Que lo hagan en un sitio o en otro, en una organización o en otra no es cuestión baladí.

El reto fundamental con el que nos enfrentamos es el de articular un espacio físico, que se completará con su espacio virtual de relaciones, en el que el talento tenga las mejores condiciones para nacer y desarrollarse, crecer y salir fuera, volver junto con otros, llegar y quedarse, fluir y depositarse.

El lugar por el que fluye el talento y se siente cómodo para crecer es un lugar de progreso.

La cuestión que realmente debemos afrontar no se refiere a la disyuntiva de atraer talentos o movilizar activos y conocimientos locales. No se trata de elegir entre dos estrategias que aparecen como alternativas, pues la única respuesta posible pasa por sumar las dos líneas en una estrategia común. El talento es local y es universal, si es que queremos que sea útil para el progreso. Necesitamos atraer talento y activar el talento que ya tenemos, haciendo que fluya de manera permanente para hacerlo crecer.

Construir el espacio del talento es la clave y ahí aparece la ciudad como el lugar por excelencia para que las cosas pasen. La ciudad, o mejor la región urbana, como un espacio físico en el que proyectar los principios inspiradores, construir los factores clave para el desarrollo del talento y ubicar los espacios que harán posible su atracción, identificación y desarrollo. Creo que es la mejor referencia de dimensión espacial para lograr la adecuada densidad de diversidad, que permita ser puesta en valor de manera más eficiente para hacer de ese espacio un sistema de innovación sostenible y competitivo.

Joab Luis Larrea, presidente de Ibermática

El lugar por el que fluye el talento y se siente cómodo para crecer es un lugar de progreso.

A lo largo de la historia han aparecido personas de indudable talento: Leonardo da Vinci, Séneca, Aristóteles, Copérnico, Galileo, Heráclito, Demócrito, Platón, etc. son ejemplos de talento. También grandes artistas como Miguel Ángel, Velázquez, Picasso, Dalí, Chillida... Grandes científicos, escritores, cantantes de ópera, cocineros, deportistas, empresarios, políticos... Y por qué no, payasos, domadores de fieras, levantadores de piedras... Todavía más, hay personas con talento para comer el que más, para aguantar sin respirar, y cosas todavía más raras e incluso inapropiadas. Por último, nos guste o no, tenemos que reconocer un tipo de talento en los dictadores como Hitler, o en guerreros como Attila...



RRHH.com



Jose Manuel Ramos
Experto HCM y Consultor de negocio de Iberoamérica
Twitter: http://twitter.com/jm_ramos
LinkedIn: es.linkedin.com/pub/jose-manuel-ramos-corteno/18/b7b/111
SlideShare: www.slideshare.net/iberoamericahcm

GESTIONAR LAS RELACIONES CUESTA, Y MUCHO

¿Cuántos amigos tienes? ¿Con cuántos mantienes una relación fluida (contactos más o menos semanales)? Y ahora que la mayoría estamos en las redes sociales (o empezamos a hacer nuestros pinitos), ¿cuántos seguidores tienes en Twitter? ¿Y amigos en Facebook? ¿Con cuántos compartes información? ¿A cuántos sigues tú? Y esto no es todo..., lo que me llama la atención es saber de dónde sacas tiempo para hablar con todos ellos, ¿Por qué los consideras tus amigos? Sería mejor llamarles contactos, personas con las que mantienes algún tipo de relación. Además, a muchos no los has visto nunca y a otros hace veinte años que no les ves. ¿Realmente un clic de distancia te va a ayudar a establecer algún vínculo real con ellos?

El tiempo necesario para mantener una relación adecuada con todos ellos no es algo trivial. Reuniones, llamadas, proyectos en marcha, objetivos, el curso, la familia, la mascota... Todo a nuestro alrededor parece que trabaja en nuestra contra para dedicarnos a cultivar estas relaciones. El tiempo es cada vez un elemento más escaso y, dependiendo de su correcta administración, estaremos más o menos capacitados para vivir en un mundo de constante cambio. Al final, es un tema de prioridades. Para aquello que nos interesa siempre solemos encontrar un hueco.

Además contamos con la ayuda de la tecnología: agendas electrónicas, redes sociales, pdas, smartphones. Con esta horda de dispositivos disponemos cada día de más posibilidades para ampliar y estar más cerca de nuestro círculo de contactos. Actualmente todo se basa en relaciones y en función de nuestra capacidad para gestionarlas obtendremos mayor éxito en lo que nos proponemos. Nuestra vida y relaciones se asemejan a una caja en la que queremos meter muchos objetos. ¿Por dónde empezamos para asegurarnos de que quepa el máximo posible?

Existe una solución más o menos sencilla. Debemos empezar teniendo en cuenta los objetos más grandes. Cuando

la caja esté llena con ellos tomaremos el siguiente grupo según el orden de tamaño. Éstos ocuparán los huecos que quedan entre los grandes. Y así podremos continuar introduciendo objetos cada vez más pequeños. ¿Y en qué se parece esto a gestionar las relaciones? Pues es la esencia de su gestión. Debemos tratar primero, prestarles una atención especial, priorizar, aquellas relaciones que más nos llenan y sin las cuales sería complicado avanzar. Estas relaciones dan sentido a nuestras vidas. Para unos será la familia, para otros un grupo de amigos y para otros su trabajo. Posteriormente vamos incorporando a nuestra vida (simbolizada por la caja) otras relaciones de menor importancia (en este caso el tamaño sí influye). Todas ellas van completando nuestra vida y caben en nuestra caja.

Por lo tanto, es clave saber elegir cuáles son las relaciones que consideramos prioritarias, ya que a ellas deberemos darles un lugar especial y dedicarles más atención.

Recientemente, en una sesión impartida por Charlene Li (autora de "El Mundo Groundswell"), ésta hablaba de cómo aprovechar el poder de las redes sociales. Y no se cansó de repetir cada vez que cambiaba de tema que la clave está en las relaciones. La verdadera revolución desde la llegada de las redes sociales y los entornos 2.0 no está en las herramientas. Estas son sólo formas de potenciar lo esencial. La verdadera revolución está en que el movimiento del mundo se centra en torno a las relaciones entre las personas. Y lo importante no será el número de fans o seguidores, sino la calidad de los mismos. Aunque tengamos contacto con muchas personas, dado que nuestro tiempo es limitado y nuestras obligaciones variadas, no seremos capaces de mantener una relación similar con todos ellos. Por tanto, tendremos que elegir con quién nos relacionamos de una forma más cercana.

En las organizaciones ocurrirá algo similar, aunque a otra escala. Y será necesario contar con toda la capacidad de la organización. Todas las personas que integran la organización pueden aportar. Es necesario capacitarles para que sean capaces de establecer relaciones duraderas con los distintos grupos de interés. Y el éxito de cada uno de ellos aumentará el éxito de la organización en su conjunto, al igual que el fracaso de alguno de ellos repercutirá en la organización.

Así que trabajemos en capacitar a la organización de forma global y dotarla de los recursos adecuados (herramientas, tiempo, personas) para que sea capaz de gestionar y establecer relaciones duraderas. Y si no, valorad lo que ocurriría si no lo hacemos. ■