

Esther Málaga
CIO de Ferrovial

ferrovial

En los Comités de Dirección tiene que haber sabiduría tecnológica

Esther Málaga es la máxima responsable de TI de Ferrovial, una de las compañías de infraestructuras y servicios más importantes del país. Conversamos con ella sobre temas tan relevantes como la evolución del papel del CIO o la creación de valor para el negocio a través de la tecnología.



Para Esther Málaga, CIO de Ferrovial, los **departamentos y responsables de Tecnología** se encuentran ahora mismo ante una gran oportunidad. “Ya no somos los raros, deberíamos ser los sabios, los expertos, los que ayudamos a que las cosas bonitas ocurran en nuestras compañías”. En un momento en que la tecnología es un factor clave para **generar valor para el negocio**, Málaga se muestra convencida de que “en los Comités de Dirección tiene que haber sabiduría digital, **sabiduría tecnológica**”. Unos comités en los que tienen que estar presentes los **CIO**, con un papel de **evangelizadores**, de “ayudar a los otros directores a entender de tecnología”.

Málaga destaca de su **licenciatura en Físicas** que le enseñó “a pensar, a estructurar la mente para la resolución de problemas”. Tras unos comienzos profesionales en el mundo de la consultoría, donde buena parte de los consultores relacionados con sistemas y procesos llegaban de carreras como Físicas y Matemáticas, le surgió la oportunidad de entrar en **Ferrovial** y no lo dudó: “Me apetecía echar raíces, hacer que las cosas ocurran”.

En sus más de **22 años en Ferrovial**, Esther Málaga ha desempeñado **nueve roles distintos**, incluyendo directora de Relación con los Negocios, CTO y CIO. “Lo que me ha convencido de seguir en Ferrovial es siempre tener retos y, a nivel personal, estar a gusto. Ferrovial es una empresa muy exigente y, si tú quieres, puedes conseguir lo que te propongas; no te aburras nunca. La empresa ha ido creciendo y cambiando, y yo con ella”, comenta.

De todos esos **retos**, se queda con el último, el que afrontó en enero de 2018 cuando la nombraron **CIO** de la compañía: “Hemos hecho un cambio total de organización, orientándonos a aportar valor a los negocios, hemos creado estructuras muy ágiles y estudiado cómo ser más flexibles, más innovadores y más rápidos. Hemos construido nuestra propia forma de trabajar, de la que me siento muy orgullosa, porque hemos conseguido unos resultados extraordinarios que son visibles en nuestros negocios y un ambiente donde la gente es feliz trabajando”.

Además de su trabajo en Ferrovial, Málaga **ha impartido clases en la Universidad Rey Juan Carlos**, dentro de la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas.

Una labor que tuvo que abandonar por falta de tiempo, pero que define como “una experiencia muy enriquecedora”. “Me interesaba muchísimo que personas ajenas a la tecnología entendieran la importancia de esta dentro de la empresa. Aprendí mucho y me gustó mucho la capacidad de influir positivamente en las vidas de otras personas”.

EL PAPEL DE TI EN LA ESTRATEGIA DE FERROVIAL

La empresa de infraestructuras y servicios acaba de lanzar el **Plan Horizon 24**, con el que pretende ser excelente en el desarrollo y gestión de infraestructuras sostenibles. Un plan que cuenta con cuatro prioridades estratégicas: las personas, el crecimiento sostenible, la excelencia operativa en los procesos y algo

que va en el ADN de nuestra compañía: la innovación, tanto incremental como disruptiva. ¿Cómo contribuye el departamento de TI a materializar esa estrategia? Esther Málaga lo explica así: “**El para qué de la función de TI es el servicio a los negocios**, y ahora más que nunca. Estamos siempre ocupados y preocupados en aportar valor a nuestros negocios a través de la tecnología, generando eficiencia, ventajas competitivas y contribuyendo a la creación de nuevos negocios, como la nueva línea de Movilidad de Ferrovial”.

Actualmente, su departamento está trabajando en numerosos proyectos del Plan Horizon 24, en las áreas de Finanzas o Recursos Humanos y con un plan estratégico de Construcción para ser una empresa más construtech. “La filosofía es ir siempre al lado de nuestro negocio, e incluso a veces ya un paso más allá, proponiendo proyectos pilotos sobre Blockchain o IoT que mejoran nuestros negocios”, resume.

Una filosofía para la que era necesario un cambio en la **estructura del departamento de TI**. De la forma tradicional, dividida en gestión de la demanda, hardware y software, desde 2018 se ha pasado a un modelo de equipos autónomos orientados a negocio. Según explica su máxima responsable, “cada producto o servicio se gestiona end-to-end dentro de esos equipos: Finanzas, Recursos Humanos, Colaboración, Construcción, Servicios... Y hay una serie de áreas cross: Plataformas; Puesto de trabajo; Gobierno, operaciones y calidad; Estrategia, arquitectura y tendencias IT... Con eso hemos conseguido mayor conocimiento del negocio y mayor agilidad”.

Para la directiva de Ferrovial, es esencial entender que “la responsabilidad del área de TI no es la implantación de tecnología, sino la **creación de valor para el negocio a través de la**

tecnología. Ese es el mantra que guía a todo nuestro equipo”. En un mundo tan tecnológico como el actual, considera que esta área tiene la responsabilidad de “liderar el cambio dentro de nuestras organizaciones, yendo un paso por delante y ofreciendo a nuestros negocios soluciones que de verdad se reflejen en la cuenta de resultados”.

Respecto a la **transformación digital** y la aplicación de las nuevas tecnologías al ecosistema de Ferrovial, Málaga pone varios ejemplos. Drones que se usan para levantar planos, cámaras con sensores de calor para ver la eficiencia energética dentro de los edificios, robots en los aeropuertos o sensorización en los dispositivos de recogida de basuras. También están utilizando tecnologías

como big data, cruzando datos externos para saber cuándo va a haber más necesidad de recogida de residuos; vehículos autónomos, con un proyecto piloto de autobuses sin conductor, o movilidad, con fórmulas de pago móvil en sus autopistas. “En resumen, estamos muy atentos a todas las tecnologías que están surgiendo para ver cómo pueden tener una aplicación inmediata en los procesos de nuestros negocios”, asegura.

Como para el resto de las empresas, la crisis del Covid-19 ha supuesto una fuerte sacudida para Ferrovial, aunque la compañía ha sido capaz de reaccionar muy rápidamente. Ahora ya están trabajando en la vuelta a la oficina, revisando la prioridad de los proyectos que tenían en cartera: algunos se han pospuesto y otros, que son los que acompañan al plan estratégico, seguirán. Málaga explica que las **nuevas prioridades** en TI para 2020 tienen que ver con tres ámbitos. El puesto de trabajo, mediante la adaptación a trabajar en remoto y la

“La responsabilidad del área de TI no es la implantación de tecnología, sino la creación de valor para el negocio a través de la tecnología.”



transformación digital de todos aquellos procesos que hoy se hacen en papel. En segundo lugar, la formación. Y finalmente, el ahorro de costes, con dos objetivos: ayudar a la compañía y reservar fondos para invertirlos en nuevas herramientas que no estaban planificadas anteriormente.

UN NUEVO PARADIGMA PARA EL DEPARTAMENTO DE TI Y LOS CIO

Esther Málaga considera que la **función del departamento de TI** se ha transformado totalmente en los últimos años: “Antes éramos los que sabíamos de TI, nadie nos discutía, sólo nos pedían cosas y nosotros las dábamos. El gran cambio de paradigma, para mí, es que antes nos tenían que llamar y ahora nos tienen que querer llamar. Y la diferencia es abismal, porque si nuestros negocios no quieren, no nos llaman y se buscan sus soluciones. Por eso, tenemos que ser un departamento mucho más ágil, mucho más flexible y mucho más orientado a negocio”.

En este cambio de paradigma, **el papel del CIO** en la estructura de las empresas también ha evolucionado. La CIO de Ferrovial, que define su experiencia en esta evolución como “enriquecedora”, considera que “tenemos una gran oportunidad porque sabemos más de tecnología que el resto del mundo, pero tenemos que saber aprovecharla y entender que la velocidad y las soluciones han cambiado y la innovación siempre tiene que estar ahí para ir al mismo ritmo que necesitan ir nuestros negocios”. Para ello, la presencia del CIO en el Comité de Dirección es fundamental: “El CIO tiene que escuchar de primera mano las inquietudes de sus negocios y tiene que aportar esa actitud de ir un paso por delante”. “Espero que de aquí a 10 años no quede ningún CIO dependiendo de ningún CFO”, señala.

En cuanto al aumento de **la participación de las mujeres en carreras y empleos STEM**, Esther Málaga se muestra preocupada. “Vamos muy mal. Hubo un punto en nuestra generación en el que pensamos que esto se iba a resolver, pero no se ha resuelto. Hay un tema cultural: hay estudios que hablan de que a partir de los 7 años las mujeres desconectamos del mundo tecnológico. Faltan modelos femeninos en el mundo de las carreras de tecnología. Y después, dentro de las empresas el tema de la conciliación no está resuelto del todo”. Aun así, se muestra “convencida de la necesidad de diversidad de género, de raza, de educación... creo que tenemos que seguir trabajando en ello desde todos los niveles. Si tuviera la solución, me dedicaría en cuerpo y alma a ello, pero es una solución muy compleja”.

Finalmente, **su consejo para aquellos que hoy aspiran a ser CIO** en una empresa se basa en cuatro pilares: “Que tenga muy clara cuál es su función, que entienda la importancia de la tecnología al servicio de los negocios, que sea creativo y piense out-of-the-box todo el tiempo, y que disfrute”. Y en general, que viva las cosas “con pasión”.

La importancia que tiene pertenecer a AUSAPE para una empresa como Ferrovial –cuyo representante, Luis Mariano Parra, coordina el Grupo de Trabajo de S/4 HANA– pone el broche a nuestra conversación con Esther Málaga. “Llevamos muchos años siendo socios y nos da un foro de sabiduría, de aprender de los demás, de compartir experiencias con otros clientes. Además, SAP está evolucionando mucho y pertenecer a AUSAPE nos permite estar preparados para ello. Esa capacidad de conexión y de aprendizaje me parece muy valiosa. Y luego hay otra parte de networking y de grupos de trabajo muy interesantes”, concluye.

