

» Carreras & capital humano.

Tecnólogos globales a la fuerza

La internacionalización de las empresas obliga a los directivos españoles del área de tecnología a reciclar sus habilidades

MANUEL ÁNGEL-MÉNDEZ

“Todavía estamos atascados con el inglés”. Ésta es una de las frases más repetidas por los directivos tecnológicos en muchas de las grandes empresas españolas. Un símbolo del problema. Cuando la prioridad más urgente es expandirse en Europa, Asia o Estados Unidos, uno de los departamentos más castigados por la presión del cambio es el de tecnología. De gestionar sistemas y ordenadores se pasa a impulsar la estrategia global del negocio. De contratar ingenieros, a fichar MBA. De pequeños equipos locales, a cientos de empleados en múltiples países. ¿Cómo reciclarse para no morir en el intento? Complejo.

“Lo fundamental es hablar idiomas, inglés y dentro de poco chino, saber relacionarse con otras culturas y negociar con empresas e instituciones públicas de todo tipo”, explica Antonio Bugallo, director de Sistemas de Iberia. La compañía está a punto de abordar su proyecto de expansión más ambicioso: la

fusión con British Airways, de la que nacerá la tercera aerolínea mundial por ingresos. Con 408 personas a su cargo y un presupuesto de 127 millones de euros, Bugallo quita hierro a la tecnología —“es un posibilitador”— y se lo da al factor humano. “La fusión será algo nuevo para nosotros, lo complejo será gestionar las expectativas de todo el personal y hacer proyectos comunes”, añade.

En una sala de conferencias en Londres, Paul Coby, su homólogo en BA, disecciona el ADN de un directivo global. La audiencia, decenas de directivos tecnológicos españoles convocados por la firma Penteo ICT Analyst, toma nota. “No hay proyectos de tecnología, sólo de negocio”. Bajo su batuta se mueven 1.600 personas. Tras los atentados del 11-S y la feroz competencia de las *low-cost*, Coby hizo su apuesta más fuerte. Se volcó en Internet para llegar a 75 países, reducir costes, diversificar servicios y ofrecer mejores precios. Para muchos, el ejemplo perfecto de cómo tomar las

riendas. “Dedico el 20% de mi tiempo a grandes proyectos. Tu reputación viene determinada por la aportación a los cambios decisivos”, explica. Eso sí, una receta no apta para conservadores: “Si los grandes proyectos se van al infierno, en realidad es tu

Los conocimientos técnicos son insuficientes; hay que formarse

La comunicación es fundamental para los directivos que hablan en bits

reputación y la de tu equipo la que fracasa”.

En el salto de una compañía del mercado local al global, el director tecnológico es protagonista a la fuerza. Fusiones, adquisiciones, nuevos productos...

Asciende de simple pasajero a copiloto de la nave. Transmitir la importancia de su rol determinará su éxito. Aunque la comunicación es precisamente el punto débil. “Un consejero delegado reduce una compañía de 30.000 empleados a dos frases de objetivos. Esa síntesis es lo que debe aprender un director tecnológico. Y es el área más difícil de desarrollar, pues venimos de una formación muy técnica”, explica Juan Luis Rodríguez, director de gestión de servicios TI y calidad en Repsol YPF. Desde la compra de YPF, en 1999, Repsol se ha transformado en un gigante global. Sólo su departamento de sistemas emplea a 600 personas repartidas en 30 países.

Saber comunicarse implica trabajar codo con codo con múltiples departamentos. Es la única forma de evitar el ostracismo en una compañía global: establecer conexiones. Cuantas más y al más alto nivel, mejor. Según Bruce Weber, profesor de gestión de la London Business School, la pregunta que todo director de tecnología debe hacer-



MASTERS Y POSTGRADOS 2008/09

Hasta donde tú quieras llegar

¿Quieres estar mejor preparado para iniciarte en el mundo laboral o para progresar en tu puesto de trabajo? En esta Universidad, te damos la posibilidad de elegir entre 10 Masters Oficiales, en colaboración con la EAE Business School, y más de 50 Postgrados Propios y Cursos de Especialización en todas las áreas de conocimiento. Consulta nuestra oferta académica completa en www.ucjc.edu

MASTERS UNIVERSITARIOS OFICIALES (60 ECTS)

International MBA (Madrid-New York)*
 MBA - Master en Administración, Dirección y Organización de Empresas*
 Master en Comercialización e Internacionalización de Productos y Servicios*
 Master en Finanzas y Control de Gestión*
 Master en Gestión y Desarrollo de Turismo Deportivo en Entornos Naturales*
 Master en Imagen, Publicidad e Identidad Corporativa*
 Master en Negocios Internacionales*
 Master en Operaciones y Logística*
 Master en Recursos Humanos y Relaciones Laborales*
 MIB - Master of International Business (Madrid/Madrid-Paris)*

*En colaboración y doble titulación EAE Business School y UCJC

EAE Business School



UNIVERSIDAD CAMILO JOSÉ CELA
MADRID

Y MÁS DE 50 POSTGRADOS PROPIOS EN LAS SIGUIENTES ÁREAS

ARQUITECTURA
 COMUNICACIÓN, MARKETING Y NUEVAS TECNOLOGÍAS
 HABILIDADES DIRECTIVAS Y PERSONALES
 JURÍDICA Y ECONÓMICA
 SALUD Y DEPORTE
 SOCIAL Y EDUCACIÓN

Consulta nuestra oferta completa de postgrados en www.ucjc.edu

En colaboración con:



CLASES
EN MADRID CENTRO

Los especialistas en tecnología han de ser algo más que técnicos. /GETTY

se es: ¿he desarrollado una fuerte relación con los equipos de *marketing* y estrategia? “El *marketing* y la tecnología han ido de la mano en los últimos años. Si quieres personalizar productos y servicios y hacer promociones efectivas, debes innovar”, asegura.

La comunicación, sin embargo, no sirve de nada sin coordinar esfuerzos y recursos en múltiples países. ¿Cómo? Desarrollando un modelo tecnológico global, una hoja de ruta que especifique proyectos, jerarquías y procesos. Según Penteo ICT Analyst, sólo el 8% de las grandes y medianas compañías españolas han definido e implantado dicho modelo. “España es un país de subsidiarias, no de sedes centrales. La gran mayoría de directivos se encuentran en la difícil situación de aportar valor local pero sin liderar las decisiones globales”, señala Alberto Delgado, director general de Penteo. Los directores tecnológicos españoles son proactivos a la hora de contribuir a la globalización de su empresa. El problema, según Delgado, viene de fuera. “Muchos consejeros delegados no sitúan la tecnología tan arriba en su escala de prioridades”, añade.

El 54% de las compañías del Ibex-35 están presentes en al me-

Talento escaso y disperso

Gestionar personal en múltiples países es el primer obstáculo de un director global. Especialmente cuando el talento es el activo más escaso. Sólo el 4,4% de los empleados en Europa trabaja en el sector de alta tecnología (el 3,4%, en España). Mientras la demanda se dispara, las universidades españolas producen cada vez menos licenciados técnicos, apenas 14.000 anualmente. La patronal AETIC cifra el déficit total en 25.000. En Reino Unido, el número de estudiantes de carreras técnicas ha caído el 50% desde 1996.

nos 15 países fuera de España. Una frenética expansión que en muchos casos sólo se ha producido durante los cinco últimos años. Ferrovial es otro buen ejemplo: de constructora a conglomerado de servicios presente en 43 países, con el 64% de sus ventas fuera de España. Federico Flórez, director general de Sistemas de Información de Ferrovial, lleva sólo cinco meses en el cargo. Por delante, el reto de gestionar un equipo disperso de 1.100 personas y posicionar su departamento como motor del crecimiento de la compañía. “Una vez identificadas las siner-

En vista de la situación, las empresas han vuelto a contratar a futuro. “Buscamos recién licenciados en todo el mundo. En 2007 recibimos 1.000 solicitudes y contratamos a 11. Pero no fichamos conocimientos, sino potencial, interés en la tecnología”, asegura Paul Coby. Y para evitar la fuga de talento, la única vía pasa por formar al personal existente y diseñar cargos flexibles. Según Bruce Weber, de la London Business School, “las empresas que contratan a alguien para desarrollar sólo una función pierden la batalla del talento. El negocio cambia demasiado

rápido y los puestos deben variar a la misma velocidad”.

Con la escasez de talento, facilitar la movilidad laboral y geográfica es obligado. Repsol YPF ha desarrollado una *web* interna de movilidad para animar a sus empleados a reubicarse en cualquier parte del mundo. El trabajador puede optar a una vacante sin comunicárselo a su jefe. Si consigue el puesto, su responsable no puede negarse. “Son medidas drásticas”, reconoce Juan Luis Rodríguez, “pero deberíamos haberlas implantado antes; es necesario un mínimo de experiencia fuera de España”. ■

gias y el valor de la tecnología, necesitas visión multicultural, gestionar la comunicación interna y canalizar el conocimiento.

Para los jefes de sistemas es imprescindible hablar inglés

El talento ya está dentro, es cuestión de aprovecharlo”, dice.

El puesto siempre exige aumentar conocimientos. Menos

tecnología y más negocio. Competencias en el ámbito financiero, MBA y programas de directivos internacionales tienen la llave. “Me di cuenta de que la gente no nos entendía al hablar e hice dos másteres en ESADE, por mi cuenta. Los conocimientos tecnológicos son insuficientes”, asegura Toni Velamazán, máximo responsable de Sistemas de la Información en Europa del sur en Danone. Hoy lidera un equipo de 75 personas en cinco países, con un presupuesto de 30 millones de euros. “Tenemos que evolucionar. Si hablamos de bits y bytes, no hay forma”. ■

cursos gratuitos

dirigidos a trabajadores de los sectores:

transporte y mantenimiento de vehículos

actividades físico-deportivas

artes gráficas

agencias de viajes y alquiler de vehículos

empresas operadoras de servicios de telecomunicación

imagen y sonido

pasta, papel y cartón

transporte de enfermos por ambulancias

pesca y acuicultura

aparcamientos y garajes

nuevos cursos de formación

2008

www.fct.ccoo.es

Federación de Comunicación y Transporte · CCOO

Pza. Cristino Martos, 4, 6º · 28015 Madrid · T. 91 540 92 94 · F. 91 548 16 13 · formacion.fct@fct.ccoo.es