

Emma Fernández Alonso y Rafael Gallego Carbonell

Directora General de Talento,
Innovación y Estrategia de Indra
Director General de Operaciones
de Indra



Ingenieros del Año 2010

Los Ingenieros del Año 2010, Emma Fernández y Rafael Gallego, personalizan una carrera profesional construida desde los cimientos. Ambos cursaron ingeniería de telecomunicación en la ETSIT de la UPM y ambos comenzaron en sus respectivas trayectorias como ingenieros de diseño, Emma en Alcatel y Telefónica I+D y Rafael en el Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Se incorporaron a Indra desde Ceselsa (Rafael) e Inisel (Emma) que en el año 1993 se fusionaron para crear esta multinacional española, que han visto crecer desde sus inicios hasta convertirse hoy en un gigante de las tecnologías presente en más de cien países y que emplea a treinta mil personas.

Destilan simpatía, dinamismo y profesionalidad y, encantados ante su nombramiento como Ingenieros del Año, reciben a la revista BIT en uno de los pocos espacios libres que deja su apretada agenda. De su mano repasamos sus respectivas trayectorias y los retos y logros más importantes de Indra.

BIT. Ambos sois ingenieros de telecomunicación por la UPM. ¿Qué recuerdos conserváis de los años en la Escuela y de dónde surge vuestra vocación por la ingeniería de telecomunicación?

Rafael Gallego. Conservo un gran recuerdo de los años en la ETSIT de Madrid. A mí siempre me han gustado mucho las matemáticas y la física, y el buen nivel de formación teórica que daban en la Escuela me parecía bien en aquellos años de estudiante, a la vez que creo que aquella buena base me ha sido muy útil en la vida profesional. Mi vocación de estudiar esta ingeniería viene de muy atrás. Realmente lo debí decidir a los 12 o 13 años, y cuando llegó el momento de elegir una carrera, la decisión ya estaba tomada.

Emma Fernández. La ETSIT ha marcado mi vida profesional. No sólo adquirí conocimientos técnicos de un sector apasionante. Sobre todo, desarrollé una serie de aptitudes muy propias de un ingeniero que aun continuo aplicando: enfrentarme a los problemas con mente abierta; no dar nada por sentado; buscar información “debajo de las piedras” y que los problemas se solucionan “haciendo”.

BIT. Ambos comenzasteis vuestra trayectoria como ingenieros de diseño. Emma en Alcatel y en Telefónica I+D y Rafael en el Consejo Superior de Investigaciones Científicas. ¿Creéis que es importante que los ingenieros se curtan en estas labores desde la base? ¿Cómo recordáis aquella primera etapa en vuestras respectivas carreras?

Rafael Gallego. Para mí empezar como ingeniero de diseño fue extraordinario. Realmente es lo que yo quería. En aquellos tiempos se estaba comenzando la era de los cir-

cuitos digitales con microprocesador, y tuve la gran suerte de poder dedicarme a ello. Recuerdo el curso/seminario que organizó el COIT sobre microprocesadores, con prácticas incluidas, que se realizaban en el salón de actos del mismo. Ello me permitió entrar en Indra y aplicar a casos prácticos la teoría aprendida, ¡fue fantástico! Pienso que la oportunidad de trabajar unos años como ingeniero de diseño me aportó un valor inmenso para los retos que el futuro me iba a deparar.

Emma Fernández. Terminé la carrera universitaria pensando que había adquirido muchos conocimientos, pero cuando comencé a trabajar como ingeniero de diseño en microelectrónica descubrí que el aprendizaje iba a ser continuo y que el trabajo en equipo era necesario para el éxito. Fue una época clave. En aquel momento decidí también completar mi formación con un Master en el Instituto de Empresa que me permitiera tener una visión más global de la empresa.

BIT. Contáis con una carrera de largo recorrido dentro de Indra. ¿Creéis que esta característica laboral, cada vez menos usual, permite desarrollar todo el potencial del profesional?

Rafael Gallego. En mi caso concreto, el llevar trabajando en Indra más de treinta años, viviendo en primera persona el desarrollo de la empresa, hasta llegar a ser hoy una realidad con presencia global, pienso que sí me ha permitido desarrollar el potencial profesional. También valoro, por supuesto, la experiencia de aquellos profesionales que hayan tenido la oportunidad de sumar acervos culturales de diferentes empresas, pero en mi caso estoy muy satisfecho de mi recorrido en Indra.

Emma Fernández:
“La ETSIT ha marcado mi vida profesional. No sólo adquirí conocimientos técnicos de un sector apasionante. Sobre todo, desarrollé una serie de aptitudes muy propias de un ingeniero que aun continúo aplicando: enfrentarme a los problemas con mente abierta; no dar nada por sentado; buscar información ‘debajo de las piedras’ y que los problemas se solucionan ‘haciendo’”



Emma Fernández. Indra es una gran empresa con una oferta muy diversificada, que permite a los profesionales que proceden de una ingeniería desarrollar todo su talento y conocimientos técnicos y de gestión en un entorno internacional. Cuando tienes la oportunidad de trabajar en una compañía con un proyecto ambicioso y con visión de largo plazo resulta muy motivador participar en su construcción. A lo largo de ese camino de expansión de la compañía siempre hay más oportunidades para crecer profesionalmente.

BIT. Haciendo un repaso histórico de la trayectoria de Indra, ambos for-

máis parte de la compañía desde su constitución, de hecho, Rafael se incorpora a Indra desde Ceselsa y Emma desde Inisel (ambas se fusionaron para crear Indra en el año 1993). ¿Cómo fueron aquellos primeros años del proyecto?

Rafael Gallego. El proceso de fusión entre Inisel y Ceselsa fue algo realmente extraordinario. Antes había dos empresas que competían por los mismos contratos, en un mercado realmente estrecho. En el mundo de las empresas de electrónica profesional se produjeron grandes procesos de concentración tanto en Europa como en estados unidos, y la mayor

parte de ellos fueron posteriores al de Indra. Por ello se puede decir que nuestro proceso de fusión fue pionero en alguna manera. Los primeros años fueron duros, porque había que sortear una crisis nacional muy profunda. Se hizo con éxito y se salió de la misma con la empresa mucho más fuerte y preparada para afrontar los retos de crecimiento y globalización que venían a continuación. Visto con la perspectiva del tiempo, aquella fusión fue un gran acierto.

Emma Fernández. En aquellos años comencé a trabajar en la dirección de estrategia de Indra y participé activamente en establecer el marco



que sentó las bases de futuro de la compañía. No resultó fácil decidir por qué negocios apostar y donde desinvertir. Lo que es Indra hoy es consecuencia de aquellas decisiones: se apostó por la tecnología propia, por el desarrollo internacional y por un modelo de negocio de crecimiento y alta rentabilidad, con una base amplia de clientes.

BIT. Indra está presente en más de 100 países. En un país como el nuestro, en que la internacionalización es realmente compleja para muchas empresas, incluso grandes, contrasta el constante y paulatino desarrollo de Indra fuera de nuestras fronteras.

¿Es una consecuencia natural del trabajo bien hecho o un punto importante en la propia estrategia de la compañía? ¿Cuál es el secreto de la internacionalización?

Rafael Gallego. Primero, hay que decir que para una empresa como Indra, la internacionalización no es una opción, es una necesidad. Nuestros principales negocios son globales por su propia naturaleza. Por esta razón iniciamos el recorrido internacional hace muchos años y responde a una decisión estratégica de la compañía. La acción internacional es muy demandante de recursos, y exige un gran rigor en la ejecución. El secreto consiste en hacer muy bien las cosas, en ganarse la confianza de los principales clientes y en ir desarrollando la marca en los nuevos mercados. En Indra nos da mucha satisfacción realizar proyectos en países tan avanzados y tan emblemáticos como Alemania o Reino Unido, lo que es una consecuencia y una prueba de la exigencia que tenemos en España. También hemos desarrollado una buena presencia en Latinoamérica, donde ya tenemos muchos recursos locales, y donde vamos a seguir apostando. También estamos trabajando con mucha ilusión en los países asiáticos, donde ya contamos con importantes referencias en China e India.

BIT. Uno de los emblemas de Indra es su volumen de inversión en I+D, contando además con treinta y nueve centros de excelencia en todo el mundo constituidos como laboratorios avanzados de I+D+i. ¿Podemos dar algunas cifras aproximadas? ¿Es una tendencia que refuerza en estos momentos de crisis económica?

Emma Fernández. La innovación es la base del negocio de Indra, el eje de su sostenibilidad como compañía

y la clave de la diferenciación de su oferta de soluciones y servicios. La innovación no es una actividad, es una estrategia y está integrada en toda la organización. Prueba de ello es que invertimos anualmente entre el 7% y el 8% de las ventas en I+D+i y estamos entre las tres primeras compañías españolas por inversión en I+D.

BIT. Administraciones Públicas y sanidad, transportes y tráfico de todo tipo, servicios financieros, servicios de seguridad y defensa, energía... ¿es la diversificación una clave del éxito? ¿Cómo se coordina esto desde vuestras respectivas responsabilidades?

Rafael Gallego. Más que de diversificación en Indra hablamos de diversidad de mercados. En nuestros proyectos hay más denominador común de lo que parece a primera vista. Aparte de exigencias universales como son el rigor, la calidad, la orientación al cliente, la innovación o la gestión de personas, hemos desarrollado arquitecturas y tecnologías aplicables a los distintos proyectos y soluciones. Desde mi ámbito de responsabilidad contribuyo a desarrollar factores transversales que nos ayudan en la gestión y coordinación, como por ejemplo la metodología de gestión de proyectos. En este campo el grado de excelencia máximo lo representa la certificación individual "PMP" (Project Management Profesional) donde somos una de las empresas con mayor número de profesionales PMP, que es el reconocimiento internacional de mayor prestigio en su ámbito.

Emma Fernández. El crecimiento de Indra se debe precisamente a la decisión estratégica de atender las necesidades tecnológicas de diversos sectores basándonos en la innovación constante, el talento de nuestros profesionales y en convertirnos en los

Rafael Gallego:

“Para una empresa como Indra, la internacionalización no es una opción, es una necesidad. Nuestros principales negocios son globales por su propia naturaleza”

aliados de clientes de primer nivel que apuesten por la tecnología para desarrollar su negocio.

Las direcciones corporativas de Innovación y Estrategia son las responsables de impulsar factores transversales como, por ejemplo, identificar tendencias y tecnologías que puedan ser de aplicación a diferentes sectores y clientes; desarrollar la red de centros de excelencia internos y externos, etc. En definitiva, analizar de manera continuada nuestros negocios para aumentar la eficiencia y la reutilización del conocimiento que atesoran nuestros profesionales.

BIT. ¿Cómo se gestiona el capital humano en una compañía como Indra? ¿Cuáles son las prioridades de tu dirección para gestionar algo tan complejo como el “talento”? ¿Qué vinculación tiene este asunto con la bajada drástica en las vocaciones ingenieriles y técnicas?

Emma Fernández. El desarrollo de un profesional se forja principalmen-



te con la experiencia que adquiere en el desempeño de su trabajo diario. Los jefes son los verdaderos gestores del talento en cualquier organización. Con su comportamiento trasladan los valores y las formas de hacer y con sus decisiones contribuyen a la motivación y al desarrollo de los profesionales bajo su responsabilidad. La función de Recursos Humanos establece las políticas generales y se asegura de su aplicación en toda la organización. Nuestras prioridades han

estado centradas en trabajar con el equipo de dirección y gestión para establecer una carrera profesional más atractiva y con un fuerte componente internacional; en identificar a las personas con más talento y potencial para darles visibilidad y desarrollo; y en favorecer nuevas formas de trabajo (teletrabajo, horarios flexibles, políticas de diversidad) más cercanas a la sociedad actual. Además hemos desarrollado herramientas que ayuden a gestionar el talento y a

Emma Hernández:
“Nuestras prioridades en RR.HH. han estado centradas en establecer una carrera profesional más atractiva y con un fuerte componente internacional; en identificar a las personas con más talento y potencial para darles visibilidad y desarrollo; y en favorecer nuevas formas de trabajo (teletrabajo, horarios flexibles, políticas de diversidad) más cercanas a la sociedad actual”

mejorar el conocimiento que la compañía tiene de cada profesional.

Respecto a las vocaciones profesionales, en mi opinión, se forjan principalmente durante la enseñanza secundaria. Todos los informes sobre educación en España coinciden en que, en esta etapa, la formación en materias como las matemáticas o la física no están a la altura. Hay otros muchos factores que también influyen en la falta de vocaciones técnicas: bajo reconocimiento social de la ciencia y la tecnología, menor cultura de esfuerzo, etc.

BIT. Recientemente acaban de presentar, junto a SAP, la nueva plataforma de gestión del talento ¿En qué consiste la iniciativa?

Emma Fernández. Esta es una de las herramientas que permite la evo-



lución de un sistema tradicional de Recursos Humanos a un sistema que gestiona de forma integral aspectos como los conocimientos, la formación o el desempeño, pero también el potencial, el compromiso, los valores individuales. Es una herramienta para conocer y desarrollar a las personas, que facilita el aprendizaje en equipo y la gestión del conocimiento.

BIT. Indra aparece constantemente en los medios por adjudicaciones de

proyectos de gran envergadura. Quizá uno de los éxitos más recientes y paradigmáticos ha sido el caso alemán, con la creación de un centro de control aéreo pionero que hizo exclamar a la propia Angela Merkel “el cielo alemán es español” ¿Es quizá este el mayor logro de Indra en 2010?

Rafael Gallego. Indra ha conseguido muchos logros importantes en 2010. Qué duda cabe que la confian-

za que el prestador de servicios de navegación aérea de Alemania (DFS) viene depositando en nosotros desde hace años nos llena de satisfacción y orgullo. La reciente puesta en operación del centro de control de tráfico aéreo de Karlsruhe, uno de los principales de Alemania ha sido un hito de extraordinaria relevancia no solo para Alemania sino a nivel europeo.

BIT. La compañía ha recibido importantes reconocimientos en materia de sostenibilidad e inversión responsable. ¿Cómo se articula este principio actuando, como actuáis en ámbitos tan diferentes?

Emma Fernández. Indra tiene muchos clientes de diversos sectores, pero es fundamentalmente una empresa aplica las tecnologías de la información, la comunicación y la electrónica para solucionar problemas complejos. En Indra entendemos la sostenibilidad en su triple sentido (económico, social y medioambiental) y hemos enfocado nuestra sostenibilidad en dar respuesta a través de la Innovación a los retos y oportunidades que nos marcan cada uno de nuestros públicos objetivos: seguir creando valor para los accionistas; captar, retener y gestionar el talento y la diversidad de las personas que forman Indra; anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes; y mantener con las instituciones públicas y los gobiernos unas relaciones presididas por la transparencia y la ética.

Como reconocimiento a toda esta actividad, Indra pertenece desde hace cuatro años a los índices Dow Jones Sustainability World Index (DJSWI) y Dow Jones STOXX Sustainability Index (DJSI STOXX) que seleccionan a aquellas empresas que realizan un mayor esfuerzo en estos ámbitos en mundo y en continente europeo, respectivamente.

BIT. Indra cuenta con más de 30.000 empleados distribuidos por todo el mundo. ¿Qué espacio ocupan en la plantilla los ingenieros de telecomunicación? ¿Qué parte de ese personal está dedicado a tareas de Investigación y Desarrollo? ¿cuál es el rasgo distintivo que buscáis en las nuevas contrataciones?

Emma Fernández. Un 8% de nuestra plantilla son ingenieros de telecomunicación que, en general, trabajan en los proyectos más innovadores y en cualquier parte del mundo.

En las nuevas contrataciones, además de los conocimientos técnicos, valoramos que la persona sea capaz de desenvolverse en ambientes globales y cambiantes. También que pueda aportar una visión innovadora de los problemas y con capacidad de trabajo en equipo y de aprendizaje.

BIT. Además tenéis acuerdos con gran número de Universidades en toda España. ¿Es esta una forma más de captar el talento?

Emma Fernández. Efectivamente, para nosotros los acuerdos con las Universidades, no sólo de España sino de otros países, nos ofrecen la oportunidad de acercarnos a los estudiantes y a la innovación. Colaboramos a través de acuerdos de investigación, cátedras y proyectos específicos para captar profesionales y conocer de primera mano los intereses y expectativas de los estudiantes actuales, pudiendo definir políticas de atracción y retención más potentes y efectivas.

BIT. Indra, pese al entorno de crisis, sigue creciendo, sobre todo en el ámbito internacional (que según parece ha compensado el descenso en las ventas nacionales) ¿se espera

para el ejercicio de 2011 una situación más benévola en el mercado nacional?

Rafael Gallego. Indra tiene que seguir creciendo en el ámbito internacional independientemente de cómo sea la coyuntura nacional en un año concreto. Qué duda cabe que España sigue siendo el mercado más grande para Indra, y por tanto es muy importante para la compañía. Pero también hay que añadir que nuestra internacionalización es muy beneficiosa para los grandes clientes nacionales. Generamos de esta manera círculos virtuosos entre nuestros grandes clientes nacionales e Indra, de los que tenemos ejemplos que han resultado muy productivos para todos.

BIT. ¿Podemos decir que las cifras de 2011 serán de crecimiento para Indra? ¿nuevos escenarios internacionales? ¿nuevas áreas de trabajo? ¿intensificación de algunas de las ya existentes?

Emma Fernández. 2010 ha sido un año difícil y complejo, sin embargo, en Indra hemos cumplido los objetivos exigentes que nos marcamos al inicio del ejercicio y mantenemos nuestro perfil de empresa de crecimiento y rentabilidad. En este ejercicio hemos debido llevar a cabo un importante esfuerzo y distintas actuaciones para adaptar nuestra estructura, organización y procesos a los cambios del entorno. Con estas actuaciones, la compañía ha reforzado su sólida estructura financiera y su presencia en un número amplio de mercados geográficos y sectoriales en los que se presentan oportunidades.

Recientemente se han hecho públicos los objetivos para 2011. Un año más Indra se ha vuelto a marcar objetivos de crecimiento y elevada rentabilidad en un entorno de simila-

Rafael Gallego:

“En Indra nos da mucha satisfacción realizar proyectos en países tan avanzados y tan emblemáticos como Alemania o Reino Unido, lo que es una consecuencia y una prueba de la exigencia que tenemos en España”

res características al del ejercicio precedente.

BIT. ¿Qué ha supuesto para vosotros ser nombrados “Ingenieros del año” por parte de vuestros colegas? ¿Qué creéis que ha sido determinante para premiaros?

Rafael Gallego. Para mí ha sido una gran satisfacción este nombramiento, y lo entiendo como una personalización de un reconocimiento a muchas personas principalmente de Indra, que lo han hecho posible. No tengo sino palabras de agradecimiento al COIT y a la AEIT, así como a todas esas personas.

Emma Fernández. Coincido con Rafael. Para mí también ha supuesto una gran satisfacción y un reconocimiento a una trayectoria profesional principalmente asociada a Indra, donde he podido contribuir a un proyecto empresarial de éxito junto con otras muchas personas. No quiero dejar de agradecerse al COIT y a la AEIT que lo han hecho posible, y también a todos mis compañeros de Indra que han hecho fácil un día a día extremadamente complejo. ☺



Cena-Homenaje a los Ingenieros del Año 2010



Regino Moranchel, Eugenio Fontán, Emma Fernández y Rafael Gallego.

El 24 de noviembre de 2010, la plana mayor del sector de telecomunicaciones y tecnologías de la información se dio cita en el Casino de Madrid para rendir homenaje a los ingenieros del año Emma Fernández y Rafael Gallego. Recogemos aquí algunas instantáneas del entrañable acto, que contó con la presencia del Secretario de Estado de Telecomunicaciones, Bernardo Lorenzo y de un nutrido grupo de personalidades del mundo empresarial, la Administración y el mundo universitario.

El Decano Presidente del COIT, Eugenio Fontán y el Presidente de la AEIT, Francisco Vicente arroparon a los premiados y sus familias y Regino Moranchel, Consejero Delegado de Indra (que desde diciembre es además vicepresidente ejecutivo de la compañía) tomó la palabra para hacer una semblanza de la larga trayectoria profesional de ambos ingenieros de telecomunicación. Tanto Emma como Rafael agradecieron en sendos discursos el reconocimiento, que pudieron compartir con sus compañeros de profesión en esta noche de homenaje.



1



2



3



4



5



6

1. Intervención de Eugenio Fontán.

2. Francisco Vicente entrega el premio a Emma Fernández.

3. Eugenio Fontán entrega el premio a Rafael Gallego.

4. Discurso de Rafael Gallego.

5. Foto de familia con los miembros de la Junta.

6. Discurso de Regino Moranchel.

7. Los premiados posan con el Decano-Presidente del COIT y el Presidente de la AEIT.

8. Salón Real del Casino de Madrid durante la cena.



7



8