

Albert Triola

Director general de Oracle España



Cómo
triunfar
en una
multinacional

Los secretos para desarrollar una
carrera profesional exitosa en
un entorno corporativo

Prólogo de Santiago Iñiguez de Onzoño,
presidente del IE

Cómo triunfar en una multinacional

Los secretos para desarrollar una carrera
profesional exitosa en un entorno
corporativo

ALBERT TRIOLA

G2000

© Albert Triola, 2023

© del prólogo: Santiago Iñiguez de Onzoño

© Centro de Libros PAPP, SLU., 2023

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro de Libros PAPP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Primera edición: septiembre de 2023

Depósito legal: B. 12.275-2023

ISBN: 978-84-9875-565-7

Preimpresión: Realización Planeta

Impreso por Huertas Industrias Gráficas S. A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento. En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor. Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.



El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como **papel ecológico** y procede de bosques gestionados de manera **sostenible**.

Sumario

Prólogo.....	7
Introducción.....	11
1. Júnior: cómo dar tus primeros pasos.....	15
1.1. Elige una dirección.....	15
1.2. Define tu idea de éxito.....	20
1.3. Aprovecha cualquier oportunidad.....	25
1.4. Cómo integrarte en un equipo.....	29
1.5. Actitud curiosa y positiva.....	34
1.6. Planifica lo que quieres que suceda.....	39
1.7. No descuides tus <i>hobbies</i>	44
1.8. Cómo trabajar con un jefe al que no soportas.....	51
1.9. <i>Never give up</i>	56
2. Mánager: cómo progresar en la organización.....	61
2.1. Asumir más responsabilidades.....	61
2.2. <i>Think big mindset</i>	65
2.3. La difícil gestión de la agenda.....	68
2.4. La importancia del foco: haz sólo cinco cosas al día....	74
2.5. Manejar el estrés (I).....	78
2.6. Manejar el estrés (II).....	83
2.7. <i>Networking</i> diverso.....	90
2.8. Cambia de trabajo cada cinco años.....	95
2.9. La vulnerabilidad nos hace crecer.....	102

2.10. Cómo asumir un nuevo cargo como mánager	105
2.11. No desprecies las ideas de los jóvenes (ni de los mayores)	113
2.12. Actualízate cada noventa días.	116
2.13. Todos somos vendedores (sí, tú también).	121
2.14. Cómo hacer una buena presentación.	124
2.15. Cómo dar un buen <i>feedback</i>	127
2.16. Cómo la pareja y los hijos influyen en las decisiones . .	132
3. <i>Leader</i> : cómo liderar grandes equipos y seguir aportando. . .	137
3.1. Cómo conseguir que la gente sea feliz en tu organización.	137
3.2. Delegar es la clave.	143
3.3. Un truco: dar tres prioridades anuales a cada persona	148
3.4. Necesitas un clon	152
3.5. <i>Power skills</i>	156
3.6. <i>Multileading</i>	160
3.7. La necesidad de ser un buen comunicador.	164
3.8. Mejora también tu capacidad de escucha	169
3.9. Convivir con las crisis.	174
3.10. <i>Mentoring</i> directo y <i>mentoring</i> inverso.	180
3.11. Hábitos para un buen liderazgo	184
3.12. La importancia de dar las gracias.	188
Epílogo. A la caja se llega derrapando	195
Agradecimientos	201

Júnior: cómo dar tus primeros pasos

1.1. Elige una dirección

Cuando empecé a estudiar teleco no tenía todavía claro a qué me quería dedicar. Mi único objetivo era aprender e ir avanzando curso a curso. No me planteaba nada a largo plazo, ni siquiera a medio. No tenía grandes metas ni visualizaba cómo quería que fuera mi futuro. Y, por supuesto, era incapaz de imaginarme que llegaría algún día a dirigir una gran empresa como Oracle España y ser el vicepresidente sénior para Europa, Oriente Medio y África (EMEA) de un negocio de más de seis mil millones de dólares.

Visto en perspectiva, me siento muy afortunado de hasta donde he llegado, por eso quiero aportar en este libro reflexiones y herramientas que puedan ayudar a las personas jóvenes en sus decisiones y que puedan acelerar su crecimiento. Si ahora pudiera hablar con el Albert de cuando tenía veinte años le aconsejaría que se preguntara qué quiere conseguir en la vida y en el trabajo, porque el mero hecho de pensarlo es un ejercicio muy interesante. Luego, por supuesto, la vida hace y deshace a su antojo, pero con una dirección clara puedes gestionar mejor sus vaivenes y giros.

Más allá de mi actividad en Oracle, suelo mentorizar a algu-

nos amigos de mis hijos, que están en los veintitantos, y a algunos hijos de mis amigos. Y en mi labor como mentor veo que los jóvenes que tienen unos objetivos bien definidos llegan más lejos y más rápido. Por desgracia, son minoría los que tienen las ideas claras. No dispongo de una estadística fiable, pero diría que el 90 por ciento de los jóvenes entre los veinte y los treinta años no tienen definido a qué se quieren dedicar ni qué quieren hacer en los siguientes años de su vida (eso sí, saben bastante bien lo que no quieren hacer).

Alguien podría decirme que el mundo cambia a tal velocidad que no vale la pena hacer planes a largo plazo. Y es cierto. Pero lo que yo sugiero no es marcarse objetivos inflexibles ni visualizar al detalle el futuro, sino más bien marcar una dirección y definir algunos posibles destinos. Cuando hablo de esto siempre pongo el símil de la agencia de viajes. Si vas a una agencia con la intención de que te organicen un viaje, lo primero que te preguntarán es si sabes adónde quieres ir o, al menos, qué tipo de viaje quieres hacer. Si contestas que no tienes ni idea, tal vez te hagan propuestas en función de tus gustos (playa o montaña, ciudad o naturaleza...), pero es poco probable que acierten. En cambio, si especificas un poco tu «dirección» (por ejemplo, «me gustaría ir con un grupo de amigos a disfrutar de la naturaleza en un país nórdico») existe una alta probabilidad de que las dos o tres opciones que te presenten encajen con tus deseos.

Con la evolución profesional sucede lo mismo. Si uno quiere hacer un viaje y disfrutar la experiencia, es importante que clarifique cuál es su ambición. De no hacerlo, corre el riesgo de dispersarse y no concentrar sus esfuerzos, lo cual genera frustración y estrés por las expectativas no cumplidas.

Esto no quiere decir que el viaje tenga que estar totalmente organizado y que no haya que dejar espacio a la improvisación. A los que nos gusta mucho viajar nos encanta también que sucedan cosas inesperadas; primero, porque es emocionante y, segundo, porque forma parte de la aventura de vivir, que afortunadamente no se puede controlar al cien por cien. Sería muy aburrido si fuera así. Todas las personas necesitamos una parte

de seguridad en la vida, pero también una parte de sorpresa y de variedad.

Cuando antes hablaba de la importancia de elegir «qué quieres ser de mayor» me refería también a esto; es decir, a escoger una dirección por la que avanzar. Esto sirve a la hora de decantarse por unos estudios determinados o de buscar tu primer empleo. Por supuesto, si en algún momento descubres que te has equivocado, que prefieres visitar París en lugar de los fiordos noruegos, porque te atrae más la vida en las grandes ciudades que los paisajes naturales, debes cambiar. Las direcciones u orientaciones, a diferencia de los planes, son abiertas y flexibles. Y la única persona ante la que tienes que responder de tus decisiones vitales eres tú.

La elección sobre qué dirección escoger se debe meditar con calma y buscando la máxima información (internet, amigos, mentores...), porque no es lo mismo un viaje de vacaciones que un recorrido profesional que puede durar años o décadas. Es una decisión que incluso podría ser para siempre, aunque, como te digo, nadie te obliga a mantenerla toda la vida si no te hace feliz. Es un poco como casarte con tu dirección: te comprometes con ella, pero si en algún momento, tras intentarlo y esforzarte al máximo, sientes que ya no encaja en tu plan de viaje, que ya no te aporta nada o te aburre, puedes cambiar.

Cuando uno tiene veinte años debería empezar a tener claro lo que quiere ser de mayor, aunque después esta idea pueda transformarse. Hoy en día, las generaciones más jóvenes tienden a alargar la adolescencia hasta edades en las que sus abuelos ya tenían varios hijos. No las critico, pues son otros tiempos, pero no pueden quedarse pensando eternamente en lo que quieren ser y alcanzar en la vida. Cuanto más tarden, más les costará.

Por eso, si estás actualmente en la tesitura de decidir hacia dónde deseas encaminarte, te animo a que alinees tu vocación con tus talentos y te marques objetivos ambiciosos. Y si estás en una edad más avanzada, pero no has hecho el ejercicio de escoger una dirección propia y clara, te sugiero que lo hagas. Te animo a reflexionar tranquilamente sobre esto y, bolígrafo en mano, anotar tus conclusiones a continuación:

«Las direcciones u
orientaciones, a diferencia
de los planes, son abiertas y
flexibles. Y la única persona
ante la que tienes que
responder de tus decisiones
vitales eres tú.»

1.2. Define tu idea de éxito

Estos tres primeros apartados del libro (los dos anteriores y éste) forman una especie de tríptico dirigido especialmente a aquellos que comienzan en el mundo profesional y quieren labrarse un buen futuro. Ahora bien, también pueden ser útiles para cualquier persona que en un momento determinado de su carrera sienta que ha perdido el rumbo y quiera replantearse las cosas.

El tríptico está formado, por tanto, por tres temas o ideas:

1. Primero descubre lo que te gusta, lo que te interesa de una forma natural o espontánea.
2. Luego elige una dirección, o incluso un propósito, si te animas a ir más allá.
3. Y, finalmente, define tu idea de éxito, que no tiene por qué coincidir con la que tengan otros o con lo que dicte la sociedad.

Vamos con el tercer punto: el éxito.

A veces, algunos *mentees* o compañeros me preguntan si me considero una persona de éxito. No lo dudo ni un instante y respondo que sí. Cuando contesto de esta forma tan rápida y tan clara no estoy pensando en cargos ni en sueldos ni en reconocimientos, sino sencillamente en lo mucho que disfruto con mi trabajo. Si mi función consistiera en estar todo el día sentado delante de un ordenador, probablemente no sería tan feliz, pero resulta que consiste en tratar con personas, y no hay nada que me pueda gustar más. Cada día, al levantarme, sé que me esperan historias y situaciones nuevas en las que puedo aportar, en las que puedo ayudar a empleados, a clientes, a mentorizados... Y, cuando me voy a dormir, lo hago feliz si he conseguido ayudar, ilusionar o motivar a alguien.

Mis primeros trabajos fueron técnicos, pero pronto descubrí que lo que más me gusta es tratar con clientes. Esa parte comercial de ir a ver a un cliente, entender sus necesidades y ofrecerle una solución me sigue apasionando. Y sigo haciéndolo hoy en día, pues además de gestionar dos equipos, uno en España de mil

novecientas personas y otro internacional de seiscientas, mantengo contacto directo con muchos de nuestros clientes. Los voy a ver y me preocupo de que estén contentos con las soluciones que les ofrecemos, escuchando sus necesidades e inquietudes para ver cómo puedo contribuir a su transformación. Además, siempre he sentido pasión por ayudar a las personas a crecer profesional y personalmente, así que tener dos grandes equipos, uno nacional y otro internacional, es para mí un auténtico regalo.

Ahora bien, soy perfectamente consciente de que no todo el mundo sería feliz realizando mi trabajo. Parafraseando y dándole la vuelta a la conocida cita de Chéjov, todas las personas infelices se parecen, pero cada una es feliz a su manera. Es algo que aprendí hace tiempo, especialmente cuando dirigí mi primer equipo, allá por los noventa. Estando en la delegación de Barcelona de Sun Microsystems me ofrecieron irme a vivir a Madrid para liderar al grupo de ingenieros de preventa que habían sido mis compañeros hasta ese momento. Era un equipazo, un grupo de gente con mucha experiencia y un gran talento. Estaba formado por ingenieros superpreparados, expertos en áreas como comunicaciones entre ordenadores, gráficos 3D, bases de datos, etcétera. Era mi primera responsabilidad como mánager, así que era un gran reto para mí. Y aprendí muchas cosas gracias a ellos, entre otras, que no hay una idea única de éxito, más bien todo lo contrario: hay casi tantas como personas.

Recuerdo una situación en que esto se me hizo muy evidente. Por aquella época las empresas utilizaban diferentes métodos a la hora de elegir su proveedor tecnológico. Uno de ellos era el que llamaban *benchmarking*, que consistía en una especie de competición con otros potenciales proveedores. Nos ubicaban en una sala, nos entregaban un papel con una lista de programas que debíamos ejecutar en nuestros ordenadores y nos decían: «Tenéis dos días». La idea era que la empresa que obtuviera mejores resultados al cabo de esos dos días sería la que contratarían, siempre y cuando el precio de sus equipos y sus servicios ponderara también adecuadamente para sus baremos.

En mi equipo, como comentaba, había profesionales muy preparados, así que no me asustaban aquellos retos. Como Sun Mi-

crossystems había lanzado los primeros servidores para ser utilizados en entornos complejos como la gestión de una empresa, fiché a un grupo de ingenieros muy experimentados a los que llamábamos «los calvos». El nombre se debía a dos motivos: que eran personas de mucha experiencia y... ¡que eran todos calvos!

Uno de aquellos expertos era Juan Carlos, que solía encargarse de superar las pruebas y de demostrar que nuestros equipos eran más rápidos y eficaces que los de la competencia. Como teníamos un tiempo limitado, trabajaba a destajo. Podía pasarse varias noches sin dormir, incluso fines de semana. Soportaba mucha presión, pues además de tener un tiempo acotado para hacerlo mejor que las empresas de la competencia, tenía a nuestros vendedores presionándolo para conseguir el cliente, pues estaban en juego sus comisiones.

Para mí, como jefe de equipo, era fantástico tener a Juan Carlos, tanto por su talento como por su dedicación, pero me sentía mal cuando lo veía trabajando hasta altas horas de la noche o varios días seguidos sin despegar la vista del monitor. A veces ni siquiera iba a casa a descansar con la familia, aunque vivía cerca de la oficina. Además, llevaba mucho tiempo realizando aquel trabajo y pensé que debía estar cansado de hacerlo. Así que, un buen día, en la reunión anual de desempeño que tenía con cada uno de los miembros del equipo, le ofrecí un cambio. Le propuse ocupar una nueva posición donde podría seguir desplegando sus habilidades, pero a un ritmo un poco más tranquilo. Pensé que le estaba haciendo un favor, por eso su respuesta me dejó helado: «Como me cambies de trabajo, me voy». No entendía nada, así que le pregunté por qué no quería cambiar. «Es que me encanta este trabajo», dijo. «Me gustan los retos y la tensión de tener que conseguirlos en un tiempo limitado. Me siento realizado; me siento feliz.» Y añadió: «No entiendo por qué me quieres cambiar».

Aquel día empecé a darme cuenta de que, como decía antes, cada persona tiene un concepto distinto del éxito. Lo que para unos es una vida de sacrificio, para otros es pura felicidad. Y lo que para algunos es la base de su bienestar, para otros es puro aburrimiento. Cada uno, como reza el tópico, es un mundo.

«Cada persona tiene un concepto distinto del éxito. Lo que para unos es una vida de sacrificio, para otros es pura felicidad. Y lo que para algunos es la base de su bienestar, para otros es puro aburrimiento.»