

ENTREVISTA A IGNACIO SÁNCHEZ GALÁN (AIRTEL)

En este número de la Revista Empresa y Humanismo incluimos una entrevista a Ignacio Sánchez Galán, Consejero Delegado de Airtel.

El texto se centra en cuatro aspectos de importancia para empresas inmersas en la nueva economía: los retos que la globalización plantea en nuestros días, cómo hacer frente a la incertidumbre y cómo gestionarla, el papel de la investigación y de los conocimientos en un mundo que se mueve a gran velocidad y, por último, el perfil de los nuevos directivos.

LOS RETOS DE LA GLOBALIZACIÓN

EN LA ACTUALIDAD, algunas empresas necesitan un tamaño cada vez mayor para ser competitivas, no ya en el plano nacional sino internacionalmente, puesto que la globalización de la economía es un hecho, más o menos controvertido, pero real. En su opinión, ¿es ésta una tendencia sin retorno?

Es un ciclo. La globalización es un hecho. Ha pasado antes. No olvidemos una frase que puso de moda una multinacional muy conocida: "small is beautiful".

¿ CÓMO SE TRADUCE este reto en un sector como el de las telecomunicaciones?

A pesar de que la gente viaja más que nunca, y la empresa es más internacional que nunca, la tendencia es ir en dirección contraria, es decir facilitar

IO

desde casa actividades profesionales, personales y de ocio.

ACOMIENZOS del año 2000 afirmaba en la revista *Cataluña Económica* que los dos factores que más están contribuyendo a impulsar la revolución que, de la mano de las telecomunicaciones está viviendo la sociedad, son la información y la movilidad. ¿Cómo se dirige una empresa en un contexto tan vertiginoso y en el que el caudal de información es tan grande?

Con creatividad y dedicándole mucha energía. Las experiencias pasadas no nos llevan al futuro. Las unidades de innovación y los centros de excelencia impulsarán la estrategia.

¿QUÉ TIPO DE LÍDER empresarial demanda la nueva economía?

No existe un prototipo. Se está conformando con una enorme amplitud de miras y con las nuevas reglas que marca el momento. Lo que sí existe es una reconversión de directivos de sectores clásicos a sectores de la nueva economía y sus contenidos.

OBVIAMENTE, la difícil etapa de solapamiento -entre las formas económicas tradicionales y las de nuevo cuño- en la que nos encontramos, implica una constante adaptación al entorno por parte de las empresas. En su opinión, ¿qué medidas hay que adoptar para evitar el desfase entre estos dos mundos?

No hay formas tradicionales ni de nuevo cuño. Siempre ha existido tecnología, desde la revolución industrial, que ha fomentado el cambio, y siempre ha habido una resistencia a este cambio; es un fenómeno histórico y natural. Al final, hay un desfase provocado por intereses especulativos o negocios calculados a precios inimaginables, y también hay dificultades de comprensión. La realidad pone a cada uno en su sitio.

LA NUEVA ECONOMÍA -la economía digital, la economía de Internet, el *e-business*- ha irrumpido con cierta fuerza en el mercado laboral, en el que contribuye a crear puestos de trabajo muy cualificados y con sueldos elevados. ¿Cuál es el

prototipo de trabajador de la nueva economía?

Yo diría que es una persona joven, dispuesta a aprender todos los días, sin inconvenientes a viajar, a hablar o aprender cualquier idioma, y que por otro lado está recuperando "viejos" valores como la familia, el ocio...

¿ES TODAVÍA escasa la movilidad laboral entre la vieja y la nueva economía?

El cambio nos ha sorprendido a todos, pero hay que reinventarlo todo. La innovación es la que tira y los trabajadores preparados se adaptan al ritmo y a los cambios que marca la nueva economía.

GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE

LA INCERTIDUMBRE es hoy una característica fundamental del sistema económico, y saber gestionarla es un requisito imprescindible para que las empresas sigan existiendo. ¿Cómo evitar que la empresa quede paralizada, sin saber qué camino seguir, pues todas las posibilidades son aparentemente igual de atractivas?

Cuando se trata de una empresa que vive por y para los clientes, y la calidad del servicio es la norma, es muy difícil que se paralice. La voz del mercado es el motor de la empresa.

¿QUIÉN ASUME en última instancia el peso de las decisiones finales?

El primer ejecutivo, asesorado por su equipo.

EN ESTE MARCO, las empresas tienden a recortar cada vez más la duración de su estrategia a largo plazo, hasta el punto de que muchos ejecutivos reconocen que su planificación no va más allá de los noventa días. Ello implica una continua reconversión del largo en corto plazo. ¿Cómo se maneja esa febril sucesión de replanteamientos?

Aunque se gestiona a corto plazo, siempre debe existir un norte, y la dificultad consiste en armonizarlos en un corto plazo tan cambiante. Cualquier ejecutivo necesita vislumbrar el futuro de la manera más cercana. Ahora no se gasta tanto dinero en planes estratégicos. Gestionar a noventa días es impensable en una empresa consolidada.

I2

¿ QUÉ PAPEL OCUPA la comunicación interna entre los distintos niveles de la empresa a la hora de tomar decisiones y definir la estrategia a seguir?

Es fundamental. La comunicación crea equipo, sinergias, relaciones, acorta los ciclos de decisión...

E N UN SECTOR tan competitivo como el de las telecomunicaciones, ¿cómo se consigue mantener la confianza de los colaboradores y clientes, y cómo se logra la fidelidad de los inversores?

Manteniendo los compromisos y haciendo partícipes del negocio y de los servicios a los colaboradores y clientes. La fidelidad de los inversores se consigue con la creación continua de valor, creciendo.

INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA

¿ CUÁL ES EL PAPEL de los conocimientos en un mundo que se mueve a gran velocidad?

El papel del conocimiento es básico. Es más difícil que nunca tener conocimientos consolidados debido al exceso

de información disponible. Recordemos una estupenda frase: “¿dónde está el conocimiento que perdí con tanta información?”.

¿ QUÉ LUGAR OCUPA la investigación en Airtel?

Empresas como Airtel son innovadoras porque ponen en el mercado la investigación de las compañías proveedoras, que investigan la capacidad de la tecnología que Airtel implanta.

¿ PIENSA que las empresas de telecomunicaciones en España están a la altura de sus competidoras europeas en este sentido?

Absolutamente, tanto en sus profesionales como en planteamientos, e incluso por delante. De hecho, las licencias de UMTS en España han sido las segundas concedidas en Europa.

¿ HASTA QUÉ PUNTO compensa generar investigación propia, asumiendo las dificultades y los costes que su gestión supone?

La investigación pura propia no tiene mucho sentido en un mundo de estándares. En este

mundo, la creatividad es la supervivencia

¿COLABORA AIRTEL con otras empresas de su sector en la puesta en marcha de proyectos de investigación de cierta envergadura?

Tenemos un amplio programa de cooperación industrial con Pymes, y colaboramos con Universidades y Organismos dedicados a la Investigación en España

¿NO ES MÁS CÓMODO acudir al mercado para adquirir lo que se necesita en cada momento?

Efectivamente. Ese es el papel que juegan los operadores y la innovación a la que me refería, ya que hacemos que toda esa oferta tecnológica sea útil y capaz de añadir valor, sin que quede obsoleta para el cumplimiento de los fines previstos por las empresas.

PROBABLEMENTE, muchos de sus clientes sean personas corrientes y empresas tradicionales (pequeñas y medianas empresas familiares) con unas necesidades tecnológicas puntuales y limitadas. ¿No cree que el usuario se encuentra en ocasiones absolutamente desbor-

dado por una oferta tecnológica muy especializada y de gran caducidad?

Sucede igual con los ordenadores personales. Los cambios van por delante, pero gracias a ellos, la tecnología se hace cada vez más asequible.

¿NO LE PARECE que eso da lugar a un cierto desaprovechamiento de los equipos?

Sí, si los nuevos productos se van quedando obsoletos enseguida.

¿CREE QUE en este caso se cumple la ley de Say, según la cual cada oferta crea su propia demanda?

En el nuevo mundo, el mercado lo crean los operadores con su oferta, y me remito al hecho de que hace cinco años, era impensable que más del 60% de los españoles pudieran tener un teléfono móvil o enviar mensajes cortos, SMS, como actualmente.

¿CAMINAMOS hacia una satisfacción totalmente personalizada de la demanda?

Sí. La tecnología UMTS va a ser una plataforma para construir, a través de prototi-

I4

pos, aplicaciones y servicios personalizados.

¿CÓMO AFECTA esta situación a la estructura comercial de la empresa?

A su favor, ya que las empresas también personalizarán sus necesidades en todos los aspectos, técnicos y económicos. Ello va a exigir un cambio dramático del perfil de la fuerza comercial, en el sentido de que el componente técnico superará al componente puramente comercial.

¿UN NUEVO PERFIL DIRECTIVO?

EL INFORME Anual de Airtel de 1999 refleja que el 63% de la plantilla de su empresa está formado por hombres, y el 93% por personas menores de 40 años. Con estos datos como fondo, en primer lugar ¿qué valoración le merece la progresiva incorporación de la mujer al mundo laboral?

Es lo lógico. La sociedad moderna está formada casi a la par por mujeres y hombres y cada vez más, se comparten todos los papeles, trabajo, casa, ocio...

¿CÓMO CAPTAN, motivan y retienen a los mejores profesionales?

Todas las empresas desarrollan planes complejísimos de retención basados en dos conceptos: retribución total y menú de opciones.

RECIENTEMENTE, comentaba usted en la Revista *Dirección y Progreso*, que "para que las empresas sean competitivas se requiere un cambio radical en el perfil profesional y en el rol del directivo, que pasa de ser básicamente un gestor técnico de los procesos productivos (...), a asumir un papel clave como gestor de recursos humanos". En las empresas de su sector, ¿predomina entre los directivos el perfil técnico?

Sí, un perfil técnico con componente humanístico muy fuerte.

¿NO LE PARECE que asistimos a una cierta sacralización del papel que la tecnología ocupa en las empresas?

Estamos saliendo de este ciclo, en la medida en que la tecnología está cada vez más cerca de las personas, en vez de más cerca de los procesos.

EL HECHO de que nadie esté seguro de que la tecnología de hoy se pueda utilizar mañana, o de que su puesto de trabajo actual siga siendo el mismo dentro de seis meses, crea en las personas inseguridad y angustia ante el futuro. ¿Comienzan a ser importantes los gabinetes de apoyo psicológico en las empresas de la nueva economía?

Todo lo contrario, porque la empresa moderna tiene que favorecer la armonía entre la vida profesional y la personal. A partir de ahora, no se pagará por horas de presencia, sino por objetivos cumplidos.

¿ES NECESARIO un perfil psicológico especialmente fuerte para sobrevivir en este mundo?

No, este mundo es más fácil y el mercado más comprensivo que hace veinte años. Si miramos a la gente joven, veremos que lo tienen bastante claro, tienen muchas ideas y lo demuestran en su relación con la empresa.

¿CUÁL ES EL ASUNTO que más quita el sueño a los directivos del sector de las telecomunicaciones?

Quizás el hecho de que, dado que es un sector muy intensivo en capital y que estamos creando demanda de mercado, compatibilizar o armonizar los objetivos a largo plazo con la rentabilidad a corto es una tarea difícil.

ARTÍCULOS

