



Carlos Calvo Martínez

Director de Tecnología, Operaciones y Sistemas de Telefónica España

“Estamos en un sector en el que pararse no es una opción, sino, para los que lo hagan, el final del camino”



Vive con un pie en Madrid y otro en Sevilla, quizá con la cabeza en una ciudad y el corazón en la otra. Trabaja para la primera operadora del país desde el año 1976, donde empezó en las áreas más técnicas y donde, desde el año 2006, ostenta el cargo de Director General de Tecnología, Operaciones y Sistemas, un área que coordina todo lo relacionado con el desarrollo de servicios, ingeniería y operaciones del negocio fijo y móvil, o lo que él denomina la "fábrica". Desde esta perspectiva privilegiada, nos acerca en esta entrevista al proceso de transformación que ha sufrido la compañía en estos años y que él ha vivido en primera persona, los retos conseguidos y los que se atisban. Nos adentramos en Distrito C de la mano de este ingeniero de telecomunicación que se confiesa en "continuo aprendizaje" y que derrocha entusiasmo y reconocimiento a un equipo, que hoy integran 20.000 personas.

bit Eres Ingeniero de Telecomunicación por la Universidad Politécnica de Madrid y graduado en Alta Dirección por el Instituto Internacional San Telmo de Sevilla. ¿Te costó mucho salir de tu tierra natal, Ceuta, para venir a estudiar a Madrid?

Siempre es difícil, con 17 años, iniciar una nueva etapa en tu vida. Tengo que reconocer que, en aquel momento, tenía tal ilusión por ir a la universidad que esa sensación predominaba totalmente en mis sentimientos. Hay que tener en cuenta que, tan sólo un mes antes de iniciarse el curso, mi meta era iniciar Magisterio, la única opción posible para mi familia y lo único que se podía estudiar en Ceuta. Pero entonces llegó una beca especial de la empresa de mi padre y todo cambió. En ese sentido, tuve mucha suerte.

bit Toda tu carrera profesional se ha desarrollado en Telefónica, donde entraste en 1976, y ha estado muy ligada a la tecnología. ¿Cuáles fueron tus responsabilidades/experiencia en esos primeros años?

Empecé en las áreas técnicas y pasé por casi todas ellas: ingeniería, planificación o mantenimiento, lo que a la larga ha sido fundamental en mi vida profesional. Aunque después dediqué bastantes años a los temas comerciales, ese conocimiento de la fábrica me vino siempre muy bien. Debería ser obligatorio, en cualquier compañía, que los jóvenes profesionales hicieran un recorrido suficiente por las actividades básicas, comerciales o técnicas, del negocio.

bit Durante varios años, desde 1989 hasta 1998, estás entre Andalucía y Extremadura, ocupando diversos cargos de responsabilidad. ¿Como viviste la Expo'92?

Intensamente, aunque pasé por varias etapas. La primera, a mi vuelta de Barcelona, en el verano del 89, con sensaciones diferentes y a veces contradictorias: una gran preocupación porque estaba todo por hacer, y al mismo tiempo, apasionado por mi función de responsable de la asesoría de



telecomunicaciones de Expo, por lo que representaba de ver un mundo distinto. Una segunda etapa fue poner a la organización "a tope" para llegar a los objetivos, y una tercera, de gran orgullo por lo conseguido en tan poco tiempo y por poder contar con un equipo de profesionales tan espectacular como el que tuve.

bit En los siguientes años, hasta 2006, pasas por Director General de Grandes Clientes y Coordinación Territorial, Director General de Gran Público, Negocios y Profesionales y Director General de Operaciones. ¿Qué destacarías como más importante en esta etapa y las grandes transformaciones sufridas por Telefónica para convertirse en uno de los primeros operadores del mundo?

La verdad es que he tenido la enorme suerte de ser espectador privilegiado del increíble crecimiento de Telefónica en estos últimos 20 años, que para los que entramos en una empresa que no tenía peso a nivel mundial es un enorme orgullo. Pero esto no nos lo ha regalado nadie. Hemos tenido que trabajar mucho y someter a nuestras empresas y, particularmente, a la vieja Telefónica a un proceso de transformación gigantesco en todas sus actividades, desde lo comercial a las operaciones. Y esto sigue siendo así y lo seguirá siendo porque estamos en un sector

.....
"He tenido la enorme suerte de ser espectador privilegiado del increíble crecimiento de Telefónica en estos últimos 20 años"
.....

en el que pararse no es una opción, sino, para los que lo hagan, el final del camino.

bit En octubre de 2006 eres nombrado Director General de Tecnología Operaciones y Sistemas, puesto que ocupas hasta la fecha. ¿Que operaciones de Telefónica de España están bajo tu responsabilidad?

En cierta forma soy el responsable de la “fábrica” del negocio, fijo y móvil, en España, lo que traducido a un operador significa que soy el culpable de todo lo que en nuestro país pasa relacionado con el Desarrollo Técnico de los Servicios, las ingenierías, las operaciones en su sentido más amplio, provisión y mantenimiento de servicios, operación y mantenimiento de las redes, logística o inmobiliario, y sistemas de información.

bit Se puede decir que eres el primer Director dentro de la compañía que integra entre sus responsabilidades competencias propias de telefonía fija y móvil ¿se puede decir que simbolizas de alguna manera la convergencia entre ambas redes?

Cuando Telefónica decidió dar este paso consideró que había dos actividades dónde la integración y la convergencia eran más prioritarias. Una fue la organización de nuestros Grandes Clientes, en que la interlocución única era algo que el mercado venía reclamando, y la otra fue la correspondiente a las actividades que, a lo largo de esta entrevista, he venido llamando la fábrica, ya que la búsqueda de la eficiencia y el concepto de redes únicas, allí dónde sea posible, parecía bastante claro. Pero, posteriormente, este proceso se ha ido extendiendo al resto de nuestra compañía, porque, en mi opinión, lo importante son las soluciones a los clientes y no la tecnología a utilizar.

bit ¿Podrías indicarnos con qué organización cuentas para llevar adelante este cometido? ¿Qué parte se realiza con personal propio y qué parte externalizada?

La organización esta configurada en cuatro grandes unidades: Tecnología y Desarrollo

de los Servicios, Ingeniería y Desarrollo de la Red, Operaciones y Sistemas de Información. Para desarrollar nuestra actividad tenemos el núcleo de recursos propios más importante de nuestra empresa, con más de 20.000 personas, y contamos con la ayuda de numerosas empresas en muchas actividades, dando trabajo a varias decenas de miles de personas. Esto hace que Telefónica sea una empresa muy importante en la generación de empleo en este país.

bit ¿Cómo consigues incrementar la eficiencia y la productividad de la misma? ¿la importancia de las TIC para la gestión?

Éste ha sido, junto a la mejora de la calidad percibida por nuestros clientes, uno de los grandes retos a los que he tenido que enfrentarme desde que pasé a Operaciones. Y tengo que reconocerle que nunca hubiera imaginado, antes de asumir esa responsabilidad, que me iba a llevar tantas horas de mi vida y que me resultaría tan reconfortante al mismo tiempo, pasando de sueños imposibles a realidades viables en unos años. Pero me ha permitido descubrir que Telefónica tiene una gente que ni ella misma sabe lo buena que es y que sólo le faltaba una meta, un método, la tecnología adecuada y el pensar que no hay barreras para lo que uno quiere superar de verdad.

Las TIC son claves en cualquier proceso de transformación. En Telefónica también. Y en estos momentos de crisis hay que verlas como nuestro mejor compañero de viaje.

bit ¿Cómo se consigue brindar una alta disponibilidad de la Red para un servicio que debe ofrecer disponibilidad durante las 24 horas de los 365 días del año?

Creo que las claves son una planificación adecuada, una gestión de la red que nos permita adelantarnos a los problemas y un equipo de personas que, desde los que trabajan en nuestros Centros Nacionales de Supervisión y Operación hasta aquellos de calle de las operaciones locales, sea capaz de enfrentarse a los retos que una red del tamaño de la que gestionamos, ya sea por

.....

“Hemos tenido que trabajar mucho y someter a nuestras empresas a un proceso de transformación gigantesco en todas sus actividades, desde lo comercial a las operaciones”

.....



satélite, por cable submarino, por redes ópticas o móviles, nos provoca cada día. Y me gustaría decirle que esto es lo que se ve, porque nuestra gente, desde su anonimato, esta presente en la resolución de todas las grandes crisis y situaciones complicadas de todo tipo que pueden suceder en España. Hace tan sólo unos días un grupo de cuatro personas se nos perdía en la nieve, y no es la primera vez, por resolver un problema, porque somos conscientes que en esas difíciles circunstancias es cuando más se necesitan las telecomunicaciones y ahí siempre ha intentado, intenta y siempre intentará estar Telefónica.

bit Has liderado diferentes proyectos como: Proyecto Óptima, Proyecto de Excelencia Operativa, Proyecto de Transformación Operativa... Cuéntanos algo de estos proyectos y que han significado para Telefónica.

Todos ellos están relacionados con la permanente búsqueda de la calidad y la eficiencia y en cada uno se han conseguido importantes retos, pero, le confieso que para mi han representado, sobretudo, un continuo aprendizaje. Han sido proyectos que han buscado implicar a muchas personas, intentando siempre cambiar las formas de hacer y de pensar, reinventándonos un poco más cada vez.

bit Has sido miembro de diferentes Consejos de Administración de empresas del

Grupo Telefónica o participadas por esta. ¿Cómo ves la situación actual del sector? ¿Qué se necesitará para salir de la actual crisis cuanto antes?

El mundo de las operadoras está muy relacionado con el consumo y, por tanto, si el consumo se retrae nuestro mercado reduce su tamaño, lo que puede hacer bajar las inversiones y, en consecuencia, generar menos compras al sector industrial y de nuestras empresas colaboradoras. Sin embargo, al ser un sector en crecimiento en otros aspectos, se está viendo menos afectado en comparación con otros ámbitos de la economía. En definitiva, creo que el sector de las TIC puede ser uno de los que más contribuyan a superar la crisis, puesto que en este tipo de situaciones, las industrias y la sociedad en general necesitan recurrir más a las TIC para tratar de afrontarlas. Por eso, en mi opinión, debe reconocerse explícitamente este hecho, apoyando la inversión y la seguridad de la misma, desde los distintos ámbitos, y, muy especialmente, desde el regulatorio.

bit Hoy por hoy parece que nadie duda de que las inversiones en redes ultrarrápidas son clave para el desarrollo futuro del país y que Telefónica liderará esa inversión. A grandes rasgos ¿Cómo se planifica y cuantifica ese despliegue?

En una compañía de base tecnológica como la nuestra existe una primera fase de

.....
“Las TIC son claves en cualquier proceso de transformación. En Telefónica también. Y en estos momentos de crisis hay que verlas como nuestro mejor compañero de viaje”



.....

**“Nuestra gente,
desde su anonimato,
esta presente en la
resolución de todas
las grandes crisis y
situaciones
complicadas de
todo tipo que
pueden suceder en
España”**

.....

planificación técnica, no siempre obvia, que exige abordar con total libertad intelectual las distintas alternativas y modelos posibles, ligándolo, claro está, a las necesidades del mercado y los resultados de los correspondientes casos de negocio. En nuestro caso hay que tener en cuenta, adicionalmente, las cuestiones regulatorias que pueden ser un factor clave a la hora de decidir el cómo y el cuándo del inicio de la inversión. Lógicamente, las condiciones coyunturales de los mercados, como actualmente ocurre, es otro factor determinante en el desarrollo de un proyecto de esta naturaleza.

En cuanto a los despliegues de nuevas tecnologías siempre existe una curva de aprendizaje, una fase de industrialización, dados nuestros volúmenes y capilaridad, y un proceso de mejora continua que nunca se acaba.

bit ¿Cual es tu relación con el COIT? ¿Cómo valoras el servicio de Visados que ofrece? ¿y otros servicios/actividades?

Me colegié nada más acabar la carrera, o sea, hace demasiado tiempo, y fue muy importante en mi vida, porque di una dirección postal de Granada y me llamaron de

Telefónica de Sevilla. Por eso y, aunque tengo que reconocerle que mi intención no era trabajar en Telefónica, lo de hacerlo en el sur eran palabras mayores, y así empezó todo. Ahora soy el Delegado del Colegio en Telefónica, aunque es la gente que está en contacto con el Colegio la que lo hace todo, yo lo soy más nominal que otra cosa. El servicio de visados nos ayuda a todos a hacer las cosas más eficientes y era un paso absolutamente necesario. Creo que el Colegio debe seguir siendo, por sus actividades, un punto de referencia de las telecomunicaciones en nuestro país.

bit Y desde tu posición de Delegado del COIT en Telefónica ¿Qué perfil crees que debería tener el futuro ingeniero de telecomunicación para cubrir las necesidades que pueda haber en una gran compañía como Telefónica?

A lo largo de todos estos años, en que lógicamente he visto muchas generaciones de ingenieros de telecomunicación, he tenido la sensación que salen bastante bien preparados técnicamente, pero sin el adecuado barniz que necesita la vida y la gestión empresarial, seguramente porque tradicionalmente hemos pensado que no le toca ese papel a la Escuela. Pero, desde mi punto de vista, habría que mejorar ese aspecto a través de una colaboración más estrecha con las empresas y la realidad de los mercados dónde van a desarrollar su vida profesional.

bit ¿Quieres añadir algo más?

Quisiera terminar aprovechando la ocasión para agradecer al Colegio esta oportunidad de dirigirme a mis compañeros de profesión, al sector, porque nunca me imaginé que el día que elegí esta profesión iba a tener la oportunidad de sentirme tan vivo en una actividad tan dinámica, y a los que siempre, como jefes o como colaboradores, me han dado la oportunidad de aprender y equivocarme. En síntesis, a la estupenda gente de Telefónica que siempre ha peleado por intentar superarse, y a mi familia por sufrir en silencio la enorme dedicación que he tenido todos estos años a mi trabajo. ♦