

# “En temps de crisi és important tenir un pla *B*”

## Antoni Sanz

Responsable del sector públic  
al Departament de Sales  
Operations de T-Systems

Col·legiat núm. 6.295

Antoni Sanz parla com a enginyer industrial i expert en recursos humans

Antoni Sanz és un d'aquells enginyers industrials per a qui el concepte d'*humanitat* està molt present en el món de la tecnologia. Per ell, el coneixement tècnic no és suficient per dur a terme un projecte amb l'excel·lència necessària. La capacitat d'empatia tant amb els companys com amb els clients, la facilitat d'adaptar-se als canvis i la intel·ligència emocional són aptituds que, segons la seva opinió, també s'haurien d'ensenyar a les aules de les facultats d'Enginyeria. Formar-se en *coaching*, fa un parell d'anys, ha ajudat aquest enginyer apassionat a dirigir equips amb major eficàcia.

Entre l'empresa pública i la privada, Sanz ha liderat durant més de vint anys projectes i serveis d'un bon nombre de departaments de la Generalitat de Catalunya.

En l'actualitat, Sanz és el responsable del sector públic al Departament de Sales Operations de T-Systems, on identifica i gestiona oportunitats de negoci a les diverses administracions de l'Estat. Entre les seves tasques està la de ser facilitador de decisions Go-NoGo, una feina que consisteix a aconseguir que les diverses parts implicades en la decisió de participar en un concurs públic s'entenguin. Pacència i mà esquerra no li falten.





## Quines habilitats requereix ser facilitador de decisions Go-NoGo?

És important conèixer el negoci, però sobretot és necessari establir empatia amb els interlocutors. És molt més important saber escoltar que saber parlar, i posar-se a la pell dels altres actors, ja que això sovint facilita que les diferents parts s'entenguin i arribin a un consens.

### Suposo que tothom tendeix a defensar la seva part...

Sí, tenim la tendència natural a veure el nostre mapa, però no veiem el territori. Tenir la raó no sempre ajuda a resoldre problemes i hem de ser conscients d'això. Resoldre un projecte, aconseguir una oportunitat, ha de ser més important que voler sortir d'una reunió havent-se fet el que nosaltres volíem.

### Vostè ha tingut al seu càrrec fins a vint persones. Què cal per dirigir un

### equip de treball i gestionar-lo per tal que tingui un alt rendiment?

En primer lloc, el *team leader* ha de tenir capacitat de motivar l'equip. Això és bàsic perquè si no hi ha motivació, l'equip no sap a què juga. I, en segon lloc, ha d'aconseguir establir empatia amb cadascun dels membres de l'equip perquè això li obre un canal de comunicació amb el qual és molt més fàcil enviar i rebre *feedback*. Si a més d'aquestes dues coses el *team leader* és honest i conseqüent, farà que el que era un responsable d'equip imposat acabi sent un responsable d'equip reconegut.

## “En el coaching, qui té les respostes és el client”

### Què li va cridar l'atenció del coaching?

Sempre m'han interessat les habilitats que treballen el vessant humà dels professionals. M'interessa la gestió

d'equips, de riscos, de conflictes... El que em va cridar més l'atenció és que en el *coaching*, a diferència d'altres mètodes, qui té les preguntes és el *coach*, i qui té les respostes és el client.

### Li serveix en el dia a dia? Com ho aplica?

Totes les habilitats que té una persona, siguin innates o apreses, es reflecteixen en la seva manera de treballar. Normalment no tinc oportunitat de fer processos sencers de *coaching* a T-Systems, però sí que utilitzo tècniques de *coaching* en benefici d'algun company o meu.

### Què els diria a aquells que, en aquests moments, estan passant una mala situació professional?

D'una banda, s'ha de relativitzar la situació i intentar mirar la trajectòria professional amb perspectiva temporal més àmplia. De l'altra, cal acceptar que la sort és un factor que pot influir

Antoni Sanz ha liderat projectes informàtics tant a l'Administració pública com en el món empresarial.







Per Antoni Sanz, la formació és un dels millors remeis en temps de crisi.

molt en la carrera professional. Quan ens doni l'esquena hem de procurar ser forts emocionalment per mantenir la confiança en les pròpies possibilitats. Així mateix, crec que és important tenir un pla B; assegurar al màxim la nostra ocupabilitat.

#### A què es refereix?

Tots lluitem pel nostre lloc de feina, el que passa és que mantenir-lo no depèn només de nosaltres. En canvi, procurar ser "ocupables", sí. Aquí és on nosaltres podem jugar. I respecte d'això, un bon consell: temps de crisi, temps de formació. En una situació professional complicada, potser no és mala idea invertir en formació perquè la crisi acabarà algun dia i, aleshores, qui estigui millor posicionat tindrà més oportunitats de reeixir.

#### Quines accions ha de posar en marxa una empresa en temps de crisi?

Penso que les primeres accions han de ser les destinades a mantenir o millorar el clima laboral entre els seus empleats. Segurament caldrà fer reducció de despeses, reorganitzar la matriu del comandament, redefinir l'estratègia de

negoci..., però tot això recolza en feines que faran persones, i si aquestes persones les tenim motivades, totes les altres mesures que vinguin darrere seran molt més fàcils d'aplicar. Fins i tot, una rebaixa salarial coherent.

**“En el sector TIC, el coneixement es belluga molt ràpid i els professionals estan a un nivell molt similar al de qualsevol altre país capdavanter”**

#### Com ha afectat la crisi empresarial a la seva empresa?

Per primera vegada en els últims quinze anys, el sector de les TIC ha caigut en el seu conjunt. I a T-Systems ho hem notat. Malgrat que hem millorat lleugerament els resultats respecte a l'exercici anterior, els clients cada vegada inverteixen menys en nous projectes i busquen mantenir els serveis actuals amb preus a la baixa.

**Està d'acord amb aquells que diuen que Espanya és un país poc competitiu?**

S'ha de matisar; crec que són estereotips que vénen d'altres temps. Espanya és probablement un país poc competitiu des del punt de vista absolut, però en l'àmbit relatiu (i especialment Catalunya) no està en desavantatge

pel que fa a altres països. Les dades de l'*Observatori de la Competitivitat* així ho evidencien. El sector TIC, per exemple, és un sector en què el coneixement es belluga molt ràpid i els professionals d'aquí estan a un nivell similar al de qualsevol altre país capdavanter.

**Deixem de banda el món empresarial, i parlem de les escoles d'Enginyeria a Espanya, sobre les quals vostè és força crític...**

Jo no voldria aportar una crítica, sinó un punt de reflexió. Els enginyers que surten de la universitat avui dia tenen la

mateixa impressió que els de fa trenta anys: que han acabat una cursa d'obstacles. En algunes universitats encara s'utilitza la fase selectiva de primer curs. En moltes d'elles, els estudiants han d'anar a acadèmies particulars per poder seguir els estudis; els exàmens, sovint massa complicats.

#### **I tot això, per què?**

Penso que les escoles d'Enginyeria han d'anar assumint que el seu paper no és de destinació, sinó de transició vers l'empresa, vers la indústria. Quan aquests joves enginyers arriben al món de l'empresa, ningú els preguntarà en quants anys van fer la carrera.

**A Catalunya cada vegada es necessiten més enginyers, programadors, enginyers de Telecomunicacions... En canvi, les aules de les carreres tècniques cada vegada estan més buides. A què creu que es deu aquest fenomen?**

Crec que es deu a dos factors, principalment. D'una banda, a la dificultat d'acabar la carrera; i, d'una altra, a una realitat social complexa que fa que l'enginyer no estigui de moda.

**De qui és la culpa que els enginyers no tinguin un paper més visible en la societat?**

No hi ha culpables, però probablement som els enginyers mateixos els qui hauríem de fer-hi més. En el fons és una conseqüència dels valors de la societat actual. Hi ha el concepte que l'enginyer treballa amb projectes i no amb persones, i això el fa "cap quadrat", poc humà. En general, els mitjans de comunicació no ajuden gaire a visualitzar –que no potenciar– els enginyers en la nostra societat. No en parlen. Quan tindrem un enginyer en alguna sèrie de televisió? Surten metges, advocats, policies, psicòlegs, però... no surten enginyers. Segurament seria massa demanar que, a més de sortir, l'enginyer fos el bo de la pel·lícula! ■

**“Les escoles d'Enginyeria han d'anar assumint que el seu paper no és de destinació, sinó de transició vers l'empresa, vers la indústria”**

Antoni Sanz, a la seu de T-Systems, al districte 22@ de Barcelona.