

# El factor humano



Luis Arroyo Galán

Decano Facultad de Economía y Administración de Empresas  
Universidad Europea de Madrid (UEM)

**P**arece que no se están cumpliendo las previsiones basadas en el modelo de negocio aplicado a un subsector de la industria de las telecomunicaciones. Quizás fuera esta una manera más precisa de enunciar la difícil situación por la que atraviesa nuestra industria, en lugar de recurrir a las tan manidas expresiones del tipo: las telecomunicaciones en el abismo, números rojos para las teleco, las operadoras no salen de la crisis, y así hasta ciento. Océanos de tinta se han vertido hablando de esta crisis desde todos los ángulos, pero parece que en no muchas ocasiones se le ha dado un enfoque similar al empleado en este trabajo.

La continua bajada del ARPU, en gran parte debida a la agresiva política de precios aplicada a partir de la liberalización, podría aconsejar la aplicación de un nuevo parámetro AC-PU (Average Consumption Per User), mediante el cual se calcularía el consumo bruto de los clientes, para, a partir de él, establecer las políticas de marketing más adecuadas; unos resultados condicionados, entre otros factores, por las inversiones aún no totalmente operativas de GPRS y UMTS; y una cotización bursátil en caída libre desde hace tres años, es el panorama que los analistas suelen presentar a la hora de emitir sus diagnósticos.

El derrumbe de las torres gemelas, precedió al desmoronamiento empresarial de ENRON y WorldCom; no sería demasiado arriesgado afirmar

que el daño directo causado a la economía norteamericana pudo ser mayor por el hundimiento real que por el virtual. No parece muy exagerada esta afirmación, cuando una firma de auditoría tan prestigiosa y prestigiada a nivel mundial como Arthur Andersen desapareciera de la faz de la tierra, después de haber prestado servicios de gran profesional a decenas de miles de empresas y a lo largo de muchas décadas. Como es bien sabido, el impacto de estas quiebras fraudulentas es muy negativo y los inversores toman posiciones de mucha cautela. En estas situaciones, la causa podría radicar en el comportamiento empresarialmente incorrecto de sus cúpulas directivas, es decir en la falta de ética de un determinado colectivo. Los problemas surgidos con las auditorías de ambas empresas quizás no hayan sido provocados por una incorrecta valoración de sus libros, sino por un inexistente análisis de las ansias de poder y enriquecimiento personal de sus altos directivos.

## EL BECERRO DE SILICIO

El mundo de la tecnología parece estar poblado por dos tipos de profesionales, los que saben de tecnología pero no la gestionan, y los que la controlan pero no saben nada de ella. Esta o cualquier otra cita similar, refleja bien a las claras la raíz del problema que estamos analizando. Internet llegó a los medios de

comunicación rodeado de un halo de poderío tecnológico hasta entonces desconocido, y presentado como la panacea de todos nuestros males empresariales, profesionales y personales; con la explosión de la burbuja, la red de redes pasó a convertirse en algo prescindible y poco fiable; para muchos, los atributos de la red de redes no son otros que pornografía, inseguridad y fraude. No se puede confundir al ciudadano con mensajes tan contrapuestos, pues la única defensa posible es el nivel de cultura tecnológica y este es muy lento de adquirir.

Por las licencias de UMTS había que pagar lo que hiciera falta, porque esta tecnología de tercera generación nos transportaría a un mundo sin hilos en el que el multimedia sería el medio normal de comunicación entre los pueblos; la crisis del sector acabaría convirtiéndola en chivo expiatorio de todos los males telecomunicantes que en el mundo han sido. El e-commerce dejó de ser tierra prometida para convertirse en cementerio de dotcom. Estos bruscos cambios de opinión, causados casi siempre por ignorancia, no ayudan nada a la estabilización de los mercados.

Con la tecnología hemos creado un mundo global, pero en lo que quizás no hemos pensado es en nuestra capacidad real para manejar tanta interactividad. Tenemos una red de comunicaciones a la que están conectados, entre fijos y móviles, unos tres



mil millones de aparatos, ¿se ha parado alguien a pensar si estamos gestionando de forma adecuada tan brutal externalidad?

Hasta la última década del pasado siglo, la evolución de la tecnología estaba bajo control pues se actuaba fundamentalmente dentro del entorno de las empresas. Los fabricantes de entonces hacían previsiones anuales muy fiables sobre los equipos que se venderían de cada una de las máquinas de su catálogo. Con la llegada del PC la situación cambió drásticamente pues se pasó de un mercado empresarial pronosticable, a otro familiar impredecible. En el caso de la telefonía móvil ocurre algo muy parecido; puesto que el gasto de voz inalámbrica es prescindible, habría que poner el énfasis en la oferta de aplicaciones cuya necesidad de uso fuera mayor.

Las políticas gubernamentales en pro del desarrollo tecnológico, suelen promulgarse desde estas mismas premisas y aunque algunos planes oficiales proclamen que la formación es un objetivo prioritario, luego dedican casi todos los recursos a las ayudas para la adquisición o regalo de cacharros digitales.

### ADIÓS MATILDES, ADIÓS

Sin lugar a dudas, uno de los grandes inventos de Antonio Barrera de Irimo, el Presidente que lo había dejado todo inaugurado, fue sin duda alguna la popularización del capital de Telefónica mediante el lanzamiento

de las *matildes*, auténticos instrumentos de ahorro para las familias españolas de la época. Unos años más tarde, las bolsas dejarían de ser mecanismos de ahorro para transformarse en soporte de la mas galopante especulación, como la que se produjo en el último lustro del pasado siglo. Multiplicar por tres y hasta por seis el valor de una acción en un año, no tenía ningún sentido, pero millones de inversionistas operaron convencidos de lo contrario.

La especulación bursátil, fenómeno que responde a los instintos de nuestra naturaleza humana, fue la causa principal de la, hasta ahora, imparable caída de las cotizaciones. En las últimas crisis bursátiles parece ser que ha tenido particular protagonismo el *síndrome de santa tecla*, provocado por el hecho de poder realizar compraventas de acciones en tiempo real y a la velocidad que permite el teclado de nuestro PC, puede provocar un efecto de contagio, muy peligroso si no se ataja a tiempo.

En el análisis de estos fenómenos, el motivo de observar la contratación y no las veces beneficios u otros indicadores similares, es que nos indica la fiebre inversora; la gente compraba y vendía por un importe superior en varias veces al capital nominal de sus empresas, cuando lo normal había sido no llegar a una vez durante los 46 años anteriores al de 1986.

En 1986, los grandes inversores institucionales y especulativos deciden comprar valores españoles con

motivo de la entrada de España en la CEE, y se produce un salto en la contratación de los valores españoles por el que pasan a contratarse entre una y dos veces el capital admitido a cotización; ésta situación dura hasta 1996.

En 1997, cuando se inicia la burbuja que acaba en el 2000, de nuevo se produce un salto en la contratación que llega a ser de más de 6 veces el capital admitido a cotización; el momento de mayor intensidad se produce en 2000, con 8,5 veces el capital admitido a cotización.

La proposición de valor de muchas empresas está basada en su personal, pues el valor de sus intangibles se ha multiplicado por dos en los últimos años llegando a situarse en el 43% del total de activos, y en última instancia, los intangibles son resultado directo de la acción coordinada de los empleados de una empresa. También hay que destacar el impacto empresarial que están teniendo las metodologías del *Knowledge Management* y los conceptos de liderazgo de personas a los que están prestando gran atención los gurus del management. La sociedad del conocimiento no es otra cosa que reconocer la importancia de la persona en la creación de valor.

Por último habría que decir algo sobre el non-nato *empowerment* del que tanto se publicitó al final de los 80. El objetivo consistía en dotar a los empleados del mejor hardware, el mas avanzado software y las mas potentes bases de datos, para facilitar la posibilidad de tomar decisiones. De ponerse en práctica estos sistemas, asistiríamos al aplanamiento de las organizaciones y quizás por esta razón lo del *empowerment* se ha dejado para mejor ocasión.

A pesar de todos estos sinsabores hemos de alegrarnos de que nuestro futuro continúe siendo incierto por depender aun de nuestra condición humana.