

Capital intelectual y competitividad



José Luis Benito
Socio principal de
Selección IT

En estos días en que la crisis aprieta a todos los sectores, quiero romper una lanza por el capital humano. La crisis financiera la ha desatado el capital financiero, no el humano, y no parece de recibo que al final sea éste quien pague los platos rotos del otro. No obstante ya tenemos indicios claros de que esto ya está siendo así, ya que vemos como el paro aumenta y los salarios decrecen o se congelan, pero nadie nos ha dicho, ni vemos, que les va a pasar a los creadores de la crisis.

El capital intelectual en la empresa

En los sistemas actuales de economía de empresa nos basamos en unos puntos básicos: crecimiento de la facturación y reducción de costes, para así aumentar el beneficio. En estos puntos se olvida algo básico que es la creación de valor para nuestros clientes y parece que todo el mundo acepta con naturalidad que los clientes y los accionistas sean muy importantes, pero no tanto con el capital humano.

Desde hace algún tiempo se habla del capital humano, pero para ser honestos se habla más que

incluido en las valoraciones de la empresa. Como mucho, las empresas alardean de que tienen “gente buena” pero se queda ahí o en poco más, y este hecho no se ve reflejado casi nunca en los activos reales de la empresa. Aún son pocas las empresas que se toman esto del capital humano en serio.

En esta época actual de crisis financiera, quizás sea un buen momento para reflexionar y revalorizar el valor del capital humano dentro de la empresa: los stocks y los inmuebles pueden perder valor según las condiciones del mercado, pero la experiencia y el conocimiento no, y tal vez sea el momen-

Casi todas las empresas aceptan que es más rentable tener clientes fieles y tener un “churn” bajo (bajas, pérdida de clientes en argot de telcos) que ir buscando clientes nuevos cada vez. Si somos capaces de entender esto ¿por qué no lo hacemos al mismo nivel con los empleados? Yo creo simplemente que no sabemos o no queremos hacer los números. Y quien los hace no tiene paciencia porque la empresa, sus directivos o su propio bolsillo no pueden esperar; es preferible hacer caja hoy que invertir para el futuro. Eso sí, una gran mayoría de las empresas manifiestan que hacen o quieren hacer algo al respecto pero, en el fondo, están atrapadas en la volatilidad del mercado y no se arriesgan mucho.

Las empresas, en general, no pueden, no quieren o no saben hacer planes a medio o largo plazo: vivimos un momento cortoplacista y no hay visibilidad más allá de mañana mismo. Esto impide hacer las cosas bien y hay que “ir tirando”. La aldea global en la que vivi-

.....

“Tal vez sea el momento de valorar la empresa a través del capital humano, como un activo que no pierde valor sino todo lo contrario, se revaloriza”

.....

se tiene en cuenta. Nos queda mucho a todos por hacer en este terreno, incluido al propio capital humano, para que realmente sea

to de valorar la empresa a través del capital humano, como un activo que no pierde valor sino todo lo contrario, se revaloriza.



mos se parece más a una jungla financiera en la que las empresas tienen casi como único objetivo sobrevivir y poco más pueden hacer.

Si bien es cierto que hay empresas que son conscientes del valor del capital humano, muchas otras aún no lo son y, con los vientos que soplan, a priori, no parece el mejor momento para hacer apuestas en este sentido cuando en realidad puede ser una oportunidad para salir reforzados de la crisis financiera.

La crisis y las telcos

Recordemos que el inicio parece tener algunos puntos en los que los analistas están más o menos de acuerdo, eso sí, a toro pasado. A priori ninguna de las mentes pensantes lo vaticinó, o si lo hizo, no lo manifestó claramente o fuimos tan necios de no escucharles.

En España además tenemos tres factores que hacen que la crisis nos ataque directamente:

- Somos el segundo país del mundo en deuda exterior mientras que nuestra economía es la 8ª y, evidentemente, esta desproporción nos hace excesivamente vulnerables.
- Nuestra industria nacional es el "SOL" y como todas se verá afectada por la crisis. El resto de la industria, salvo unas "joyas de la corona", está en manos de multinacionales extranjeras y, por lo tanto, los centros de decisión o *head quarters* están fuera de España. No es difícil de intuir que el empleo se verá mas resentido en las filiales que en las matrices.
- El fenómeno del ladrillo: durante la última década se ha construido en España, más que en el resto de Europa, y con los precios subiendo. Al pincharse el globo, el frenazo ha sido brutal y

esto provoca que el dinero especulativo desaparezca de la noche a la mañana.

Todo esto junto, nos lleva a la crisis financiera más grande recordada. A mi parecer, y sin ser experto en economía, todo viene producido porque se ha "generado dinero" de forma especulativa sin creación de valor y se ha gastado directamente en consumo. Veamos ahora como nos afecta este panorama a las telcos.

Haciendo un poco de historia debemos recordar que las telcos han sido siempre un "producto tipo vaca" (dicho en argot de marketing, para los productos que generan mucho beneficio y requieren poco gasto para su mantenimiento) para las administraciones, mientras otros sectores han obtenido otro tratamiento por dar un servicio público, tales como distribuidoras de aguas, gas y electricidad..., las telecos han tenido que pagar unos cánones

para poder operar el espectro o los famosos cánones por licencia, recordemos los más famosos por inútiles del UMTS, que estuvieron a punto a hundir a las telcos más grandes. A este carro de impuestos especiales se suman también administraciones locales y autonómicas.

Cuando ha habido reconversiones industriales: minería, siderurgia, transportes, naval, automoción..., estos sectores han recibido subvenciones directas o indirectas de los gobiernos. Las telcos y, en general la alta tecnología, jamás han recibido algo, sino al contrario, y tradicionalmente hemos tenido que salir de nuestras crisis internas sin más ayuda que el esfuerzo y la competencia del sector.

La situación ahora no va a cambiar, asistimos a ver como el Gobierno ha dado las ayudas para paliar la crisis a los grandes bancos y a los pocos días éstos anuncian beneficios de miles de millones de euros, para a continuación observar como el Gobierno le pide a la banca que el dinero fluya mientras ésta se enroca. Quizás en el reparto haya algo para las industrias de automoción y similares. Poco para otros sectores, y nada para las telcos; es más, se pone como ejemplo que las Telecomunicaciones generaron empleo neto en 2008. ¿Para que se les va ayudar si no hace falta? ¿Habrá que seguir sacando leche de la vaca?

El COIT ya anunciado que se prevé una bajada importante en el número de proyectos nuevos, cosa que no deja de ser reflejo de que las inversiones serán bastante menores. Las grandes compañías tanto fabricantes como operadores ya dan señales inequívocas de que la cosa no va bien y que la crisis llega de

lleno y, aunque no seamos generadores de ella, la sufriremos como los demás.

Pero las operaciones diarias continuarán y, salvo que todos al unísono dejemos de llamar por teléfono y de usar Internet, las telcos seguirán funcionando aunque sea a medio gas y sin inversiones nuevas.

era prácticamente imposible encontrar un teleco disponible y hoy se ofrecen y están disponibles en el mercado.

Las empresas no piden específicamente ingenieros en telecomunicación, piden, por ejemplo, un "experto de redes" y luego en titulación vemos: "teleco, informática

.....

"Desde octubre a esta parte estamos percibiendo a diario, y cada vez más, CV de telecos sin empleo. Antes teníamos que ir a buscarlos personalmente uno a uno mientras que ahora vienen a nosotros de Internet"

.....

Si hay problemas, que ya los habrá, habrá fusiones y despidos, pero es un sector que tradicionalmente se autoarregla. Así pues, no esperemos ayuda externa ya que la historia nos muestra que nunca la hemos recibido y, si la queremos, ya podemos irnos poniendo a la cola.

¿Y los telecos?

Visto como afecta a las empresas veamos como afecta a los profesionales: los telecos debemos sentirnos privilegiados porque prácticamente todos trabajamos en algo relacionado con nuestra vocación inicial.

Ahora bien, la crisis aprieta y lo hace en todos los frentes y todo esto repercutirá en el empleo, de hecho, ya está afectando. Desde octubre a esta parte estamos percibiendo a diario, y cada vez más, CV de telecos sin empleo. Antes teníamos que ir a buscarlos personalmente uno a uno mientras que ahora vienen a nosotros de Internet. Aún es pronto para hacer estadísticas, pero lo que sí es claro es que hace unos meses

o equivalente". Con lo que un físico, matemático o similar que tenga experiencia demostrable puede ser un buen candidato. Hay muchos integrados en nuestro sector.

Estos años atrás hemos visto como, al calor de la demanda de la tecnología, profesionales con estudios en aeronáuticos, químicos, industriales..., han sido acogidos en nuestro sector bien por una vocación tardía, o bien porque no encontraron huecos adecuados en su sector.

Lo mismo nos ocurre con los FP de Informática y Teleco. No me he molestado en hacer una pequeña estadística de cuantos programadores y operadores provienen de humanidades, filosofía, derecho, económicas... pero puedo asegurar que el número es muy, pero que muy importante, al menos de los CV que hemos recibido y de profesionales entrevistados.

No se trata de defender un corporativismo a ultranza, pero sí de clarificar ciertas cuestiones bási-



cas. Posiblemente esta situación de crisis nos apriete a todos, pero también ayude a determinar quienes son los profesionales más adecuados para determinadas profesiones.

En resumen, yo diría que frente a las voces que proclamaban hace unos meses que hay que importar

Si metemos en la cotelera la situación actual de crisis financiera, Bolonia, necesidades de la empresa y situación social del país, sale lo siguiente:

Veo al teleco participando de una manera clara y activa en la estrategia de los negocios y ligando los proyectos de innovación a las

partir de ahí podemos identificar bien los nuevos negocios y los FCE (factores competitivos de éxito) en los que puede influir decisivamente la tecnología.

La siguiente fase, una vez alineadas la tecnología y la estrategia, es descubrir nuevas oportunidades para la empresa. Solo quien sabe, puede imaginar y visionar nuevas soluciones que aporten valor para los clientes. Definidas y creadas esas nuevas soluciones nos llevan a la última fase.

La tercera fase consiste en, una vez descubiertas las oportunidades y las soluciones, ponerlas en marcha. La empresa provee de los recursos adecuados para que la explotación se produzca.

Así pues, lo que vaticinamos son ingenieros cada vez más metidos en las raíces del negocio y siendo motores del mismo, no instrumentos de éste. Esto nos dará nuevos roles a ambas partes:

- Permite a los tecnólogos focalizar su “know-how” y su capacidad imaginativa y visionaria en direcciones de interés para el negocio de la empresa.
- Permite a los responsables del negocio racionalizar con parámetros empresariales sus decisiones de tecnología, sobre las que acostumbran a estar poco versados.

Así pues, tenemos que ir preparando ingenieros que, además de ser tan buenos técnicamente como hasta ahora, estén mejor preparados en temas de gestión empresarial para poder ayudar plenamente al desarrollo de la empresa. ♦

“Veo al teleco participando de una manera clara y activa en la estrategia de los negocios y ligando los proyectos de innovación a las prioridades de los negocios”

telecos de la América Latina, yo lo que propongo es que nos aclaremos y reorganicemos primero internamente y no ayudemos más al posible caos.

El futuro teleco en la empresa

Las empresas antes podían pagar a gente de fuera algo más de lo que pagaban a alguien de dentro para “comprarle” en el mercado. Ahora es al revés, se consideran altos los sueldos internos y se busca abaratar la media con gente que venga de fuera.

prioridades de los negocios. Para hacer esto es preciso un paso previo de alineación estratégica entre los tecnólogos y los responsables del negocio. En muchos casos el tecnólogo se ha movido por la pura tecnología sin ver si era lo más adecuado para la empresa o no y, al revés, ha habido una ceguera gerencial y a pesar de realizar grandes gastos en tecnología en muchos casos no ha supuesto un avance para la compañía.

Se trata de hacer una alineación negocio estratégico-tecnología. A