

La motivación, uno de los cuatro pilares de la estrategia de Telefónica

La formación y el desarrollo de las carreras profesionales son dos de las herramientas más importantes con las que Telefónica de España quiere motivar a sus empleados.

Ana Colmenarejo / Sevilla. La motivación como elemento estratégico en una organización de alto rendimiento fue el tema de la conferencia del director general de recursos humanos de Telefónica de España, Plácido Fajardo, en la que se dieron cita doce directores de recursos humanos de empresas andaluzas. Celebrado en Sevilla, fue el primero de los encuentros sobre Los mejores casos prácticos en Recursos Humanos, organizado por Expansión & Empleo en colaboración con la consultora de formación Psicosoft.

Aunque parezca algo obvio o quizá carente de profundidad, resulta novedoso y sorprendente el énfasis que esta compañía pone sobre la motivación. "Es un tema que se tiende a minimizar, incluso ningunear o que puede producir rubor entre los altos directivos, pero la motivación es un elemento estratégico más", afirmó Fajardo. Su importancia y dimensión no sólo hace referencia "al bienestar de los empleados sino que permite un alto rendimiento en la organización".

El programa de motivación de Telefónica de España "está integrado en las tripas de la compañía". En 2001 se realizó la primera encuesta de satisfacción dirigida a todos los gestores de personas y fue en 2002 cuando se amplió a toda la plantilla vía online. "A partir de ahí, con un nivel de participación del 61 por ciento, identificamos las causas de satisfacción e insatisfacción y pusimos en marcha un plan de mejora de los resultados de la encuesta, de donde surgió en 2004 el programa Motiva, que este año se denomina Motivación".

Para Fajardo, es imposible tener clientes satisfechos sin empleados satisfechos. Sin embargo, puntualiza: "No queremos el bienestar pasivo sino la predisposición a la movilización". ¿Qué es lo que más moviliza al empleado? "El jefe y la capacidad percibida de progreso, desarrollo, crecimiento y avance; esto te hace ser más proactivo", afirmó Fajardo.

Líneas de acción

La motivación es junto al impulso comercial, la innovación y la excelencia operativa uno de los cuatro pilares de la estrategia de Telefónica. Durante su intervención, Fajdo explicó que en la compañía quieren motivar a sus empleados a través de seis líneas de acción. Las más importantes son las carreras profesionales y la formación y a éstas se unen el liderazgo y gestión de personas, la coordinación y organización del trabajo, acciones específicas en cada dirección general y la comunicación e involucración.

La formación es, según Fajardo, el gran caballo de batalla para conseguir

este objetivo: "Nos hemos propuesto el cumplimiento de al menos el 85 por ciento de los planes individuales de formación (PIFs) según las necesidades de cada puesto y persona". En los primeros seis meses del año la meta es "impartir el sesenta por ciento de las 1.800.000 horas de formación que se dieron en 2004", dice Fajardo.

Dentro de este área también está prevista la revitalización y mejora de la figura del profesor colaborador, que imparte más del setenta por ciento de la formación. "Son empleados expertos en alguna tecnología o equipo y que dedican una parte de su tiempo a formar a sus colegas. Esta figura se implantó hace años en Telefónica", explicó.

Carreras profesionales

Promover la igualdad de oportunidades profesionales y la adecuación de las personas al perfil de la vacante es el objetivo de la segunda acción de la motivación. "El jefe del jefe debe tener voz en la elección del candidato, lo que nosotros llamamos la aprobación del abuelo". Hemos primado criterios diferentes para progresar en la compañía, como la adecuación al perfil y la igualdad de oportunidades.

"Como mecanismo de promoción, en el portal del empleado se publican los puestos vacantes. Ahí tenemos como principio la igualdad de oportunidades de forma que se presente todo aquel que cree que se adecúa al perfil". Telefónica está implantando la carrera profesional del gestor de proyectos, "donde se valora la capacidad de gestión, acción y trabajo en equipo".

El perfil del líder de Telefónica se ha redefinido para potenciar su compromiso con el crecimiento profesional y personal de sus equipos. Sobre todo, apuntó Fajardo, "debemos ayudar a que los mandos tengan un feedback sobre su forma de gestionar personas, realizando este tipo de evaluaciones para gerentes y jefes". Además, para impulsar el desarrollo de las habilidades del líder se realiza una conferencia de liderazgo cada dos meses "que imparten personas de organizaciones ajenas a Telefónica y de reconocido prestigio en esta materia".

Novecientas personas utilizan el teletrabajo en esta compañía, variando el enfoque de la jornada laboral hacia la actividad responsable: "Queremos fomentar el teletrabajo porque ése es precisamente nuestro negocio –hacer cualquier tarea desde cualquier sitio a través de la banda ancha–".

Fajardo concluyó dando una gran relevancia al refuerzo de la comunicación a todos los empleados sobre el avance en las acciones y logros, ya que "sólo así pueden relacionar las propuestas con los hechos que les afectan directamente".

Publicado en Expansión y Empleo. 28 de mayo de 2005