

Capítulo 13

Para poner en práctica. Pág. 410

Caso Telnetsa

Mejorando la “productividad conjunta” en una operadora de telefonía.

Las grandes compañías suelen contar con depurados sistemas de incentivos, en forma de bonus variables en función del desempeño y programas de promoción. Este es el caso de TELNETSA, operadora de telefonía con presencia en un elevado número de países. En cualquier caso los directivos de TELNETSA están preocupados por conseguir que los gerentes cambien sus actitudes personalistas y actúen de forma más coordinada. Su deseo es lograr que los gerentes y los propios departamentos, por encima de sus objetivos, se preocupen de alcanzar logros comunes.

La razón por la que el comité de dirección de TELNETSA tiene esta inquietud es por las crecientes dificultades a que se enfrentan en los últimos años para sacar al mercado nuevos productos. En las actuales circunstancias de mercado, -caracterizadas por la fuerte competencia de nuevos agentes, como son las grandes empresa de Internet, y la creciente complejidad del marco regulatorio- el lanzamiento de nuevos productos y servicios requiere una estrecha colaboración entre los distintos departamentos; comercial, publicidad y jurídico.

La empresa por lo tanto, se ha marcado como objetivo modificar los comportamientos de los principales directivos de los departamentos y lograr que cambien la actitud un tanto individualista con la que venían actuando, conseguir que no se centren exclusivamente en el desempeño personal ni siquiera en los de departamentos o área, sino que piensen en el bien de la compañía en su conjunto.

Para conseguir el cambio de comportamiento entre el personal seleccionado de los tres departamentos, se han llevado a cabo diversas acciones y actividades encaminadas a hacer equipo y concienciar de la necesidad de cambiar las actitudes y comportamientos actuales por otros más globales. El mensaje a transmitir es que si bien el trabajo particular es muy importante, lo realmente relevante para la empresa es el logro de los objetivos comunes; en este caso particular, el lanzamiento de un nuevo producto que se espera sea exitoso, y que ayudará a la empresa a mantenerse establemente posicionada en el mercado.

La principal acción tomada por la compañía: Poner de manifiesto la necesidad de pensar en un objetivo común. Para reforzar esta idea se han puesto en marcha incentivos positivos con iniciativas específicamente encaminadas a motivar por medio del convencimiento.

Además se pensó que había que dar un paso más y superar los incentivos monetarios, consiguiendo el objetivo de la empresa por medio de la motivación intrínseca. Los integrantes debían tomar conciencia de que se trataba de un grupo muy seleccionado; que estaban en contacto directo con los jefes de la compañía, que estaban contribuyendo a cambiar la cultura individualista de la empresa y que estaban ayudando a conseguir estabilidad y penetración en el mercado.

Dado que se creyó que los incentivos monetarios no tenían cabida, alternativamente se pensó en incentivos de otro tipo; día extra de vacaciones, participar en cursos de formación de élite , una felicitación explícita de reconocimiento por la labor realizada por parte de la alta dirección.