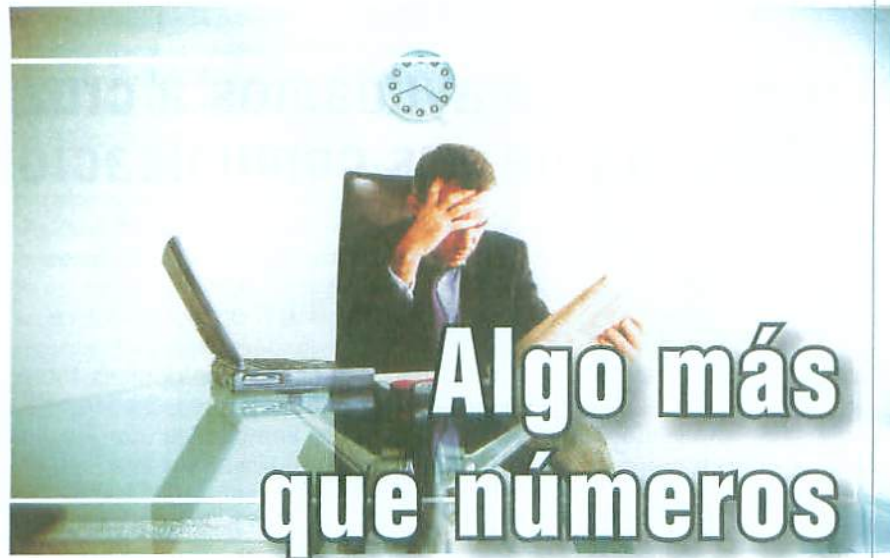


Sección realizada por el Programa Superior de Dirección de Empresas de Telecomunicaciones del Instituto de Empresa



Durante los últimos años, las telecomunicaciones se han convertido en un sector atractivo que ha logrado atraer a grandes profesionales, cuya gestión y formación ha acabado por convertirse en una ventaja competitiva real.

Rondaban los principios de la década de los 90 cuando los avances tecnológicos y la introducción de Internet provocaron un alza en el sector de las telecomunicaciones, en un momento en que el número de profesionales experimentados era muy bajo, y además, los centros donde se impartía docencia al respecto –las escuelas de ingenieros de telecomunicaciones– eran muy pocos y totalmente centralizados. Tal demanda, como ocurre en cualquier sector económico, generó un aumento del 'precio pagado' por los profesionales que, a su vez, hizo aparecer nuevas escuelas de ingenieros.

La tendencia fue creciendo, como es conocido, hasta el pinchazo de la burbuja de Internet de principios de esta década, de la que todavía estamos recuperándonos. Sin embargo, dichos profesionales fueron evolucionando en las empresas, en muchos casos creando dificultades en la gestión de personas, debido a lo que en términos técnicos de gestión de recursos humanos se denomina "gestión de cajas negras", de la expresión anglosajona "black boxes".

"Black box"

Se entiende por black box aquel empleado que, al poseer unos conocimientos técnicos y/o específicos muy elevados, provoca una situación de desequilibrio en su favor en sus relaciones con la empresa. Asimismo, habitualmente, las 'cajas negras' son personas con un elevado coeficiente intelectual y una gran experiencia técnica. En el sector, debido a la especificidad de los puestos, así como al atractivo de esta industria, que ha provocado que se acerquen a ella perfiles intelectuales muy elevados, el número de cajas negras es mucho más elevado que en otros, dificultando la gestión de los recursos humanos. Una dificultad que se ve agravada por las tradicionales carencias de gestión en general, y de recursos humanos en particular, del sector de las telecomunicaciones.

Por ello, el sector se ha visto obligado a apostar por la formación en gestión empresarial como primera de las dos medidas para resolver esta problemática, formación que se ha ido llevando a cabo en las escuelas de negocio. Además, ha tenido que incorporar profesionales provenientes de otros sectores, profesionales que no siempre conocen –ni es necesario– los 'detalles técnicos' del de telecomunicaciones. Con todo ello, el sector ha ido dando un giro significativo hacia una mejor gestión de los recursos humanos: los empleados dejan de ser números y pasan a tener nombre y apellidos, factor clave en la gestión de 'cajas negras'.

Estas medidas incluyen no solamente dicha gestión de cajas negras, sino también la incorporación de las técnicas de recursos humanos más punteras, como la dirección por objetivos, la gestión de competencias, retribución variable, complementos sociales, apoyo a la formación, etc., permitiendo así que dichos empleados con alto perfil técnico se sientan cómodos en la organización y, en consecuencia, disminuya el periodo medio de rotación.

Aumentando la fidelidad

La primera de estas iniciativas, la dirección por objetivos (DPO), permite la fijación de objetivos empresariales, en sintonía con los objetivos estratégicos de la dirección de la compañía. Tales objetivos se comunican de arriba hacia abajo a los empleados para que éstos propongan objetivos individuales que ayuden, cada uno en su medida, a su cumplimiento. Esto permite retribuir a los empleados en variable, en función de su contribución a los resultados empresariales.

La gestión de competencias permite la definición de los puestos tipo de la organización a partir de la previa definición de las competencias, tanto genéricas como técnicas, de la organización, así como la posterior definición de los puestos tipo en función de las competencias requeridas. Adicionalmente, el diseño comprende una definición de carreras profesionales, donde se incluyen los requerimientos necesarios para el salto profesional de un puesto a otro. El proceso se complementa con la evaluación –y revisión– de las competencias por empleado.

Finalmente, el sector se ha caracterizado como uno de los que mayores complementos sociales ofrece a sus empleados, entre los que cabe destacar los seguros de vida, planes de pensiones, cheques de comida, horario flexible, acceso a Internet desde los hogares de los empleados, etc. Esto ha ayudado a aumentar el 'stickyness' (o fidelidad) de los empleados a la empresa, fundamental en una industria con una elevada rotación de personal, y además personal cualificado. Con todo ello, el sector ha conseguido que los empleados sean 'algo más que números', lo que claramente está revirtiendo en los resultados empresariales.

■ ARJAN SUNDARDAS

Director del P.S.D.E. Telecomunicaciones
<http://arjan.armorica.biz>

