

## INTRODUCCION

**T**ELEFONICA es una empresa con más de 65 años de actividad que, por sus propias características, ha influido notablemente en la dinámica socio-cultural de la época y que, al mismo tiempo, se ha visto obligada a responder continuamente a las exigencias de cada momento.

En los últimos años, los factores que más han contribuido a configurar el marco social en el que se desenvuelve Telefónica se pueden resumir en los siguientes:

- a) La reactivación económica general, con el consiguiente aumento de la necesidad de inversión y capacidades de financiación.
- b) Desarrollo continuado de los avances tecnológicos en el área de las comunicaciones, con una repercusión directa en Telefónica.
- c) Demanda creciente de servicios de telecomunicaciones en lo que respecta tanto a la cantidad como a la calidad y diversificación.
- d) Desarrollo de un mercado competitivo en el que debe entrar Telefónica, afrontando la situación derivada de la integración de España en la Comunidad Europea y de la promulgación de la Ley de Ordenamiento de las Telecomunicaciones (LOT).

Estos factores específicos, así como la evolución general de las relaciones empresariales y laborales, han ejercido una profunda influencia sobre Telefónica, dando lugar en los últimos años a una situación de continuo ajuste y remodelación. Esta situación implica, por una parte, un fuerte dinamismo en la empresa, sometida a múltiples cambios e innovaciones, y, por otra parte, un riesgo de tensión en distintos niveles, provocada por esa misma necesidad de actualización. Dicha tensión se ha puesto de manifiesto en los siguientes aspectos:



1. Telefónica ha incrementado notablemente sus recursos financieros, al igual que sus beneficios. Pero, junto a ello, se ha visto cuestionada la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

2. Telefónica ha invertido en nuevas tecnologías, introduciendo notables cambios en los ámbitos de la infraestructura y de la gestión. Sin embargo, se ha producido un importante desajuste en el nivel de preparación de los empleados, que han sentido amenazadas sus funciones tradicionales y su competencia profesional.

3 Telefónica ha promovido numerosos cambios organizativos, tratando de dar con la estructura idónea para un funcionamiento más eficiente. Pero, a la vez, ello se ha visto acompañado de incertidumbre y falta de coordinación en los distintos niveles de la estructura, principalmente en el de los mandos medios.

4 Telefónica se ha decidido por una política de descentralización, a través del modelo de gestión provincial y el sistema de concertación de objetivos. Las ventajas obvias que supone este importante cambio estratégico se han visto, en ocasiones, acompañadas por tensiones entre la organización central y la territorial.

5. Telefónica se ha planteado la necesidad de promover una nueva política de recursos humanos, potenciando los valores de una nueva cultura empresarial, basada en la participación y la comunicación, y prestando especial atención a las necesidades de formación y promoción. Sin embargo, la consecución de estos objetivos puede verse todavía obstaculizada por la inercia y por conflictos pendientes de resolver, heredados en buena parte del pasado.

De acuerdo con el diagnóstico anterior, las tensiones están presentes en los distintos ámbitos de la empresa. Saber sacar provecho de las mismas –entendiéndolas como generadoras potenciales de una mejor forma de actuación empresarial– es el gran reto interno que tiene Telefónica para los próximos años. A pesar de lo que todavía queda por hacer, es obligado registrar que se han realizado ya esfuerzos en esta dirección, sobre todo en lo que respecta a la elaboración de planes y estrategias, habiéndose iniciado acciones encaminadas a conseguir los objetivos propuestos. En relación con cada uno de los puntos del diagnóstico anterior, habría que destacar lo siguiente:

1. La necesidad de armonizar la rentabilidad económica con la calidad del servicio se ha convertido en una de las prioridades máximas de la empresa. En estos



últimos años, la parte más débil de dicha relación ha sido la calidad, habiendo requerido, por tanto, una mayor atención. En este sentido, la Comisión Directiva aprobó en diciembre de 1987 el Plan Global de Análisis de la Calidad, que ha permitido desarrollar procedimientos de evaluación continuada de la misma y que ha llevado, en último término, a establecer las bases para la puesta en marcha del Plan Especial de actuaciones en septiembre de 1988.

**II.** Los problemas derivados de la implementación de nuevas tecnologías y formas de gestión, principalmente en lo que respecta a la adecuación de los recursos humanos, han sido abordados en el Plan de Recursos Humanos 1986/90, donde se proponen los objetivos, estrategias y acciones principales para dicho cuatrienio, a partir de un diagnóstico detallado de la situación del momento. Dicho Plan ha sido el inspirador máximo de los sucesivos Planes Anuales de Empleo (P.A.E.) y ha establecido como objetivos estratégicos prioritarios los siguientes:

- a) Asignación y adaptación óptima de los recursos humanos, manteniendo el nivel de empleo en términos globales.
- b) Elevar el nivel de motivación e integración del personal con los objetivos de la empresa.
- c) Mejora sustancial y continua de la productividad, por encima de los niveles derivados de la introducción de nuevas tecnologías.
- d) Potenciar la actividad de formación con objeto de posibilitar la adecuación de los recursos humanos actuales a las necesidades derivadas del cambio tecnológico.

**III.** Los cambios organizativos exigidos por la modernización de la empresa afectan principalmente a la línea de mando, planteando problemas de coordinación funcional y de adaptación al nuevo estilo de dirección que requiere dicha modernización. Hasta el momento, la labor realizada se ha centrado, sobre todo, en el diagnóstico de la situación, a través del Estudio sobre Mandos Medios (1985-86) y el Estudio de Cultura de Directivos (1989). Una de las conclusiones principales que se desprenden de ambos estudios se refiere a la crisis existente en la definición del rol de mando y la consiguiente falta de identificación con el mismo. Con el fin de afrontar esta situación, se han puesto ya las bases para iniciar un programa de desarrollo de directivos y mandos, con acciones que incluyen la elaboración de un inventario de potencial directivo, procedimientos



efectivos para la selección de cargos, así como acciones de desarrollo para conseguir una dirección participativa por objetivos y para la creación de grupos de iniciativas y de comunicación.

IV. El cambio organizativo más importante ha sido, sin duda, el que se refiere al proceso de descentralización que se ha acometido en los últimos años, con el objetivo de vincular la gestión a la explotación, y ésta, al cliente. Las ventajas que se derivan de ello en el ámbito de la productividad, la calidad y la atención al cliente van a depender, en gran medida, de factores tales como la coordinación, comunicación, política de desarrollo y de formación y, en último término, de un cambio notable en la mentalidad y el estilo de mando. Esto es lo que, al menos, se desprende del Estudio de Cultura de Directivos, del que habrá que extraer las conclusiones prácticas oportunas para obtener el máximo beneficio de este proceso de descentralización.

6 V. Como se puede comprobar, la consecución de los objetivos estratégicos de Telefónica ha de ir emparejada con un desarrollo sustancial de los recursos humanos de la empresa. Ello requiere, junto a una mayor racionalización de la plantilla y las medidas efectivas para alcanzar una adecuada cualificación de la misma, la adopción de un sistema de diagnóstico permanente del estado de la organización. Los estudios realizados en el último período sobre Comunicación Interna, Mandos Medios y Clima Laboral son los primeros pasos en esta dirección. Los resultados de dichos estudios han tenido también su proyección en planes de acción que ya se han iniciado, como el Plan de Comunicación Interna o el Plan de Recursos Humanos. Es de esperar que, en último término, contribuyan a que se produzca el cambio de cultura corporativa que requiere el momento presente y a que, de paso, tiendan a solucionarse los conflictos pendientes.