

EMPOWERMENT

BASADO EN UN SISTEMA DE COMPETENCIAS

ÍNDICE

| EMPOWERMENT | Página |
|---|---------------|
| Antecedentes.----- | 3 |
| Introducción.----- | 4 |
| Desarrollo: | |
| Concepto de Empowerment.----- | 5 |
| Elementos del Empowement.----- | 5 |
| Principios del Empowerment.----- | 6 |
| Atributos de una Empresa para desarrollar Empowerment.----- | 7 |
| Sistema Basado en Competencias.----- | 7 |
| Objetivo del Sistema basado en Competencias.----- | 8 |
| Competencias Hardware del Empowerment.----- | 8 |
| Competencias Software del Empowerment.----- | 8 |
| Modelo de Empowerment basado en competencias. ----- | 10 |
| Beneficios del Empowerment en base a las competencias.----- | 11 |
| Y si el Empowerment fracasa.----- | 12 |
| Caso Práctico. ----- | 14 |
| Conclusiones. ----- | 22 |

EMPOWERMENT

Antecedentes

Esta teoría tiene su origen en los grandes cambios que inician a partir de las nuevas formas de trabajo que se orientan hacia la satisfacción del cliente y al trabajador como motor del cambio dentro de las **empresas**, así como en las propuestas planteados por Deming y Juran en Japón que se fundamentan en la calidad, un libro que contribuye hacia la sensibilización del personal y sus capacidades es “En busca de la Excelencia” de Peters y Wateman, es en este tiempo cuando se introducen términos como la energía emocional, los sentimientos y los valores personales dentro de las empresas que coinciden con la expansión de la llamada inteligencia emocional.

Es en 1988 cuando como un complemento al cambio organizacional que toma la esencia de otras técnicas y es promovida principalmente por los expertos Kenneth Blanchard y Paul Hersey, donde surge la nueva modalidad de gerencia llamada Empowerment, OR selt – direct, teams, aunque ya existían diversas formas de trabajo en equipo como los círculos de calidad, grupos de desarrollo, etc., que al perfeccionarse dan origen a los equipos autodirigidos con mayor o menor autonomía, estos conllevan a un cambio cultural que modifica valores y creencias, reconsiderando al personal al involucrarlo y darle un mayor compromiso al formar equipos coordinados que trabajan en función de los mismos objetivos.

Otro de los cambios significativos es el remplazo de la estructura tradicional que generalmente es en forma de pirámide y que delimita las funciones marcándolas claramente con un control y supervisión, para asegurar que el trabajo se desarrolle en forma consistente, por una estructura en forma de círculo o red donde se trabaja de manera coordinada, los participantes están en función de un objetivo claro y perfectamente entendido.

En la actualidad el “capital humano” da una nueva perspectiva a la organización, se entiende que es de allí donde proviene la fuerza de las organizaciones, por lo que uno de los retos fundamentales es el integrar un buen equipo de trabajo que se complementa y

fortalezca al conjuntar las diferentes capacidades y habilidades de sus miembros, por lo que se dice que cada vez se está “humanizando” más la gestión de las empresas.

La gestión por competencias va aumentando su impacto, bajo este enfoque se da una dirección global, donde es necesario conocer las competencias de cada puesto de trabajo y las que se tienen dentro del personal, buscando que cada persona aporte lo mejor de sus cualidades personales y profesionales, integrando equipos de trabajo que se complementen.

Al poder integrar equipos de trabajo con Empowerment se comparte el liderazgo, se colabora de manera efectiva en el mejoramiento de los procesos y se toman decisiones de manera más acertada y efectiva para lograr los objetivos planeados.

Introducción.

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo (Yohann Jonson), que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia dentro de sus áreas de responsabilidad y que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las actitudes, requeridas para ellas . (Según Haq (1995) “El paradigma de desarrollo humano, actualmente es el modelo más holista. Este contiene todos los aspectos del desarrollo, incluyendo el crecimiento económico, inversión social, potenciación de la gente, satisfacción de las necesidades básicas, seguridad social y libertades políticas y culturales, entre otros aspectos”.

Es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas, provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

Este tipo de herramienta fortalece el liderazgo, da sentido al trabajo en equipo y permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Para implantar este sistema es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, que se aprenda a trabajar en equipo, la canalización de energías para un objetivo común, se

logra que se hagan cosas que no se pueden realizar individualmente, a esto se le llama sinergia.

La sinergia se da cuando todas las áreas del negocio se dirigen hacia el mismo objetivo, lo que implica que las acciones simultáneas de entidades separadas, tienen en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales.

La participación de los trabajadores en los procesos de mejora continua permite lograr el éxito, ya que faculta al personal para la toma de decisiones orientadas a proporcionar soluciones a problemas; genera en los trabajadores una sensación de pertenencia y desarrolla el espíritu de colaboración empresa-trabajador.

Un equipo altamente efectivo va a ser diferente por su liderazgo participativo, su responsabilidad compartida, el estar unidos con un propósito, que exista una comunicación excelente enfocada en las tareas, sumando los talentos creativos y dando respuesta rápida ante las oportunidades.

Empowerment es una excelente estrategia, pero por sí sola no es suficiente para lograr un efecto positivo en la empresa, involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte, es una nueva vida organizacional, que además de requerir esfuerzos y sacrificios, es también un mejor ambiente para sus integrantes, una mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.

Desarrollo

El Empowerment se basa en cuatro aspectos principales: poder, motivación, desarrollo y liderazgo.

La motivación es la fuerza que inspira a las personas a cumplir con sus tareas. Si el trabajador se siente bien con la labor que desempeña, ve que sus esfuerzos son recompensados y sabe que se pueden materializar sus proyectos; va dar lo mejor de sí, porque siente y asume esa responsabilidad, ya que, disfruta lo que hace, lo que busca el Empowerment es motivar a los trabajadores para que sean competentes, se sientan satisfechos, y realizados profesional y personalmente.

El desarrollo está inmerso en el proceso de implantación del Empowerment, para ceder poder hay que desarrollar el talento humano que constituye el principal patrimonio de las organizaciones y lo que la hace diferente en competencia, por lo que las empresas deben contar con un personal experto, ágil, emprendedor y capaz de asumir nuevos retos. El desarrollo es una manera de sumar valor a las personas, los enriquece y habilita para que sean más productivos.

El liderazgo va más allá de reestructurar la organización, es colocar a las personas facultadas en el puesto correcto, el poder se comparte con todos, se baja a todos los niveles creando nuevos líderes y dando pie al trabajo en equipo, el jefe se pone al servicio de los trabajadores logrando la contribución de todos. De esta forma el liderazgo junto con la responsabilidad se despliega por toda la organización, lo que se traduce en una cultura más participativa, más innovadora y más humana.

El autentico Empowerment implica responsabilidad ante los resultados, poder para tomar decisiones, recursos materiales para ejecutar las actividades, información y conocimientos necesarios, y competencia profesional del individuo apoderado. Si uno de estos elementos falta no se puede apoderar a ningún individuo.

Involucra una revisión de la cultura existente en la organización y de las estructuras físicas y organizacionales para cambiar lo que no está correcto, los resultados del Empowerment no se dan a corto plazo, ya que se necesita objetivos firmes, cambio de mentalidad, entrenamiento, capacitación y sobretodo aceptación de los cambios por parte de todos los miembros de la empresa.

Para integrar a la gente hacia el Empowerment es necesario fortalecer los siguientes elementos:

Las relaciones. Estas deben poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo y sólidas, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

La disciplina. Es preciso fomentar: el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; la definición de roles, determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades, sus funciones. Permitirá que el personal siempre sepa dónde está parado.

El compromiso. Debe ser congruente y decidido en todos los niveles, promovido por los líderes y agentes de cambio. Se incluye: la lealtad, ser leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros; la persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos; y por último, la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.

El Empowerment como el resto de todas las demás herramientas y técnicas tiene que estar fundamentado o basado en unos principios. Al respecto Johnson (2005) plantea los siguientes principios:

- Asignar responsabilidades en las diversas tareas labores a realizar.
- Asignar autoridad y responsabilidad sobre sus actividades.
- Definir estándares de excelencia.
- Facilitar la capacitación necesaria para que se alcancen los estándares de calidad.
- Proveer la información y el conocimiento necesario.
- Proveer retroalimentación sobre el desempeño.
- Reconocer oportunamente los logros alcanzados.
- Confiar totalmente en los empleados.
- Dejar espacios para el proceso.
- Colaborar con dignidad y respeto.

Para llevar a cabo este proceso, se necesitan algunos de los siguientes requisitos:

- **Satisfacción personal:** Es importante que el trabajo resulte satisfactorio y relevante, debe ser una vía adecuada para reflejar valores, desarrollar conocimientos y habilidades, y asumir responsabilidades.

- **Responsabilidad:** Los subordinados deben sentirse responsables de las funciones que realizan. Deben acostumbrarse a asumir responsabilidades, a tomar decisiones y tener en cuenta al gerente como punto de apoyo.
- **Coaching:** Los dirigentes orientan, apoyan y enseñan con el fin de una mejora continua de la actuación y desarrollo profesional.
- **Autoestima:** El trabajador podrá probar cosas nuevas acentuando su deseo de aprender. El superior fomentará esta autoestima escuchando y entendiendo a sus empleados.
- **Participación:** Se implantará una continua comunicación y despliegue de información entre jefes y empleados.
- **Control:** Se graduará y adaptará el control de acuerdo con la personalidad de la persona controlada.
- **Medición:** Cada individuo tendrá la capacidad de conocer su rendimiento y las probables vías de mejora.
- **Alcance del control:** Una gran cantidad de trabajadores por gerente y la pirámide jerárquica se hará más pequeña al desarrollando el auto liderazgo de cada subordinado.
- **Trabajo en equipo:** Se crearán equipos autogestionados donde lo que más importa son cada uno de los integrantes y las decisiones que toma en grupo de forma unánime.
- **Interdependencia:** Se deben conservar de las relaciones interpersonales y el manejo de situaciones de conflicto, lo cual tiene que ser labor cotidiana de todos, sin recurrir necesariamente a los gerentes.
- **Formación técnica:** Formación técnica y humana para los subordinados, así como técnicas de dirección y supervisión para los puestos de mando.
- **Sentido comercial en toda la organización:** La percepción de los clientes de una empresa empieza a aumentar debido al trato que reciben de toda persona vinculada con la misma.
- **Tecnología de la información:** Los medios de comunicación posibilitan la toma de decisiones, haciendo posible contar con empresas más dinámicas y modernas, dispuestas a asumir con premura cambios y nuevas tendencias.

Dentro de los atributos que se deben desarrollar en la empresa para poder implantar el Empowerment, se necesita que los puestos estén diseñados para que el empleado tenga un sentido de posesión y responsabilidad con las siguientes características:

- Responsabilidad y autoridad.
- Diversidad.

- Reto.
- Rendimiento significativo.
- Poder para la toma de decisiones.
- Cambios en las asignaciones de trabajo.
- Atención a un proyecto hasta que se concluya.

Además el puesto debe determinar la responsabilidad que el trabajo implica y deben existir indicadores que permitan saber si se está cumpliendo con lo que se espera de la gente en cada puesto. Solo la posibilidad de auto elevarse permite el acceso a la mejora continua.

Para la creación de equipos de alta eficiencia, se tienen varias etapas para poder alcanzar su desarrollo son las siguientes:

- **Reclutamiento de los individuos.** Cuando los equipos tienden a centrarse en la persona, a tener objetivos individuales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto.
- **Grupos.** Cuando los integrantes desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos.
- **Equipo.** Cuando los equipos se concentran en el propósito, los integrantes no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Un sistema basado en competencias

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que puedan basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

Todas las personas poseen atributos y conocimientos que pueden ser adquiridos o innatos y que van a ser decisivos para determinar sus competencias para una determinada actividad, se deben identificar aquellas características que resulten más eficaces de acuerdo a las tareas que desarrollaran en la organización, ya que tienen una influencia decisiva en el desarrollo de su puesto de trabajo y por lo tanto en el funcionamiento de la empresa.

Objetivos de un sistema de competencias

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización, se pueden alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La conciencia de la gestión de los recursos humanos con líneas estratégicas del negocio.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La toma de decisiones en forma objetiva y con criterios homogéneos.

Las competencias se dividen en dos grandes bloques:

Conocimientos específicos, son de carácter técnico. Se hace alusión al sistema hardware en virtud de lo que para una persona representa una formación académica o instrucciones que le permitirá obtener los conocimientos, técnicos, científicos, matemáticos, sociales y políticos de acuerdo a la actividad que se va a realizar. Ejemplo: Conocimientos de análisis financiero, contables, fiscales, informática.

Competencias Hardware del Empowerment

Dentro de las competencias hardware que se deben desarrollar dentro del individuo se encuentran las siguientes:

- Conocimientos.
- Desarrollo.
- Especialidades.
- Perfil Requerido.
- Experiencia.
- Jerarquía.

Dentro de un sistema basado en competencias, lo que se pretende es lograr una gestión de la empresa más ajustada al activo humano, utilizando las características claves que tiene el personal actual y aquellas que hacen que, también un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. La consecuencia de todo ello es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de manera

efectiva. Uno de los primeros pasos que se debe elaborar para lograrlo es desarrollar el perfil de puestos desde esta perspectiva, que deberá incluir los siguientes pasos:

- Definición del puesto.
- Tareas y actividades principales.
- Formación de base y experiencia requerida para su desempeño.
- Competencia técnica o conocimientos necesarios para su desempeño adecuado.

Habilidades o cualidades, se les denomina software y son imputables a las actitudes efectos de un aprendizaje de vida, de valores y principios que prevalecen en la persona como en un sistema computarizado programado para su respuesta al medio ambiente, sin embargo en este caso ésta programación en la conducta de la persona es producto de sus experiencias de vida y del desarrollo de su inteligencia emocional. En este sentido estas habilidades o cualidades pudieran ser no modificables o en el mejor de los casos forzadamente controlables, lo cual a corto o mediano plazo representaría un desgaste para quien no las posee de manera natural. Son las capacidades específicas para garantizar el desarrollo eficaz en el puesto. Ejemplo: aptitud directiva, relaciones públicas, liderazgo, capacidad de síntesis.

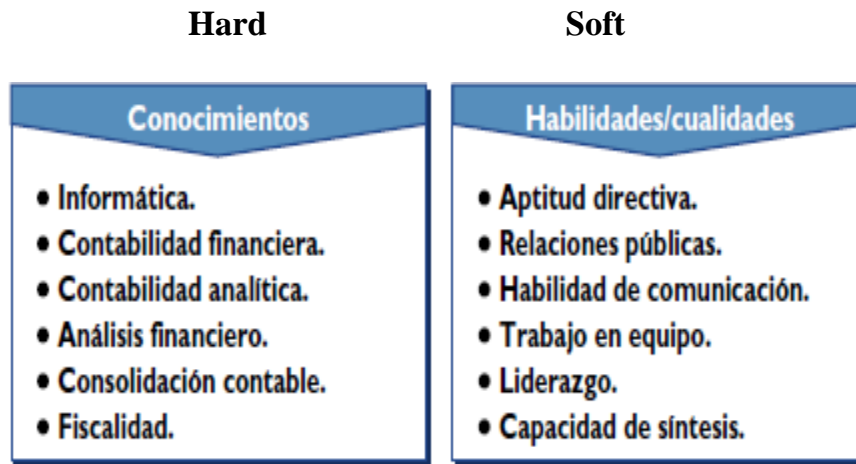
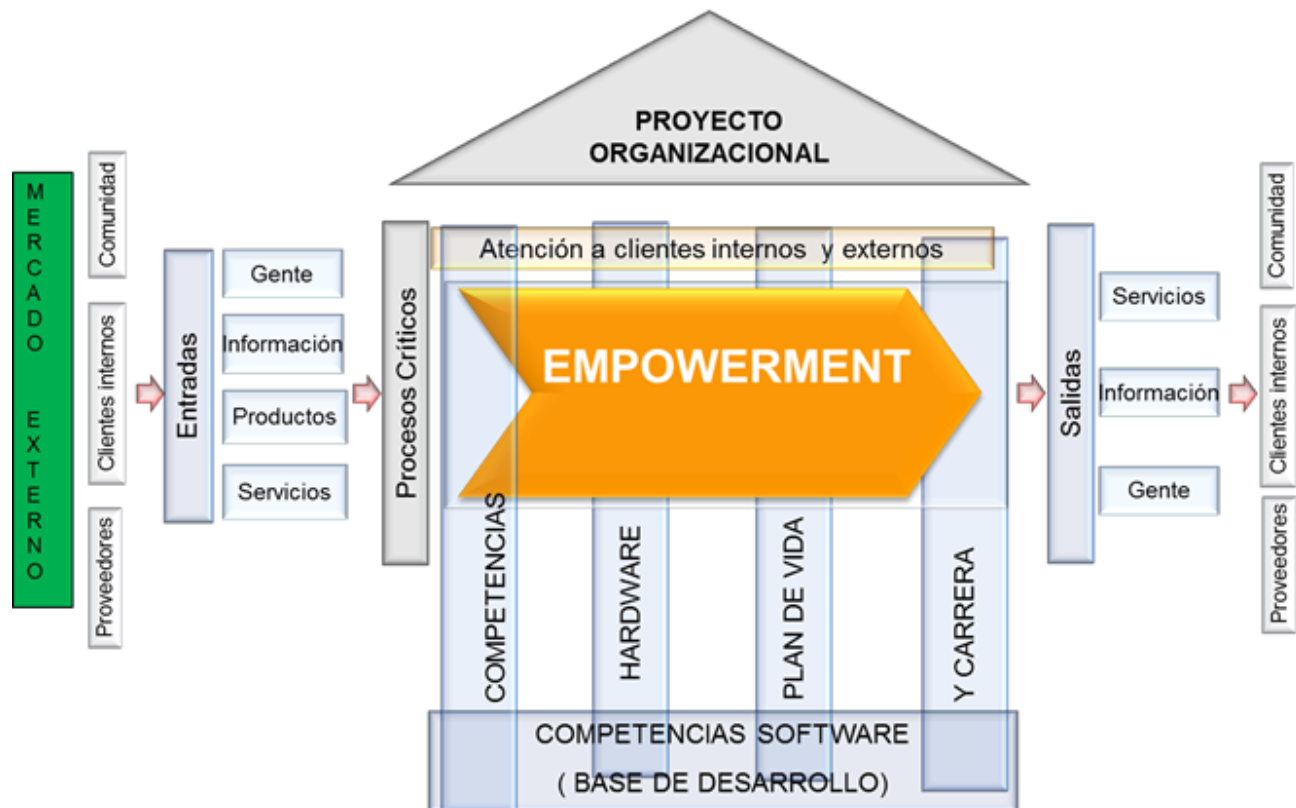
Competencias Software del Empowerment

La estructura de la personalidad, como sabemos, es significativamente influenciada por las condiciones ambientales. Una persona no es formada sólo por la herencia y las condiciones de crecimiento y cuidado, sino también por las oportunidades y experiencias en el mundo que los rodea. Entre éstos, especialmente importante para nosotros es la capacidad para tomar decisiones y actuar con el fin de alcanzar los objetivos. Esta capacidad (o su ausencia), modela el carácter de la persona y las influencias, el grado en que ella será la protagonista eficaz en su vida (Pinderhughes, 1983).

Dentro de las competencias más importantes se encuentran:

- Liderazgo.
- Manejo de Grupos.
- Confianza.
- Tolerancia.
- Delegación.
- Motivación.
- Autoridad.

- Resistencia al Cambio.
- Toma de Decisiones.
- Objetividad.
- Responsabilidad.

Tipos de Competencias ejemplos:**MODELO DE EMPOWERMENT BASADO EN COMPETENCIAS**

Consideraciones.

Dentro de las ventajas que se tienen es que es una herramienta que se adapta a cualquier tipo de organización, es una forma innovadora de administrar y va a crear un impacto positivo dentro de la organización, ya que optimiza el capital humano aprovechando las mejores cualidades de cada uno.

Una de las ideas principales que se deben de implementar es que el personal ya no trabaja para conseguir los fines que el directivo plantea, es un conjunto de trabajadores que participan en la toma de decisiones, para conseguir los fines de la organización de manera conjunta.

Este se basa en un cambio fundamental dentro de las actividades dentro de la empresa, que principalmente están basadas en la responsabilidad y la autodirección,

El delegar es quizá el mecanismo más importante que necesita ejercitarse dentro del Empowerment, y el personal debe estar lo suficientemente capacitado para desempeñar las funciones, el directivo debe asegurarse de que el personal cuenta con los conocimientos técnicos y la formación necesaria para que el éxito se asegure.

Otra de las ventajas es que se puede realizar una rotación de los puestos de trabajo, esto puede ofrecer un valor añadido ya que proporciona que el individuo fortalezca su autoconfianza al poder desarrollar otras labores, tener nuevas experiencias y recibir capacitación en áreas diferentes que le permitirán desarrollar nuevas habilidades.

Beneficios del Empowerment en base a las competencias

El Empowerment es una herramienta que integra todos los recursos, personas, capital, manufactura y tecnología, logrando una comunicación eficaz para mejorar los procesos, alcanzando una organización más productiva, competente y al éxito de una organización basada en la calidad y en la disposición de su equipo humano, cuanto mejor integrado este el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa, dentro de los beneficios se destacan los siguientes aspectos:

- El incremento de la satisfacción y la credibilidad de las personas que componen la organización.
- El aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso.
- Los puestos se revalorizan, porque el trabajador está presente en ellos.
- Las personas saben cuál es su rol dentro de la organización.

- La contribución de cada empleado es valorada.
- Cada individuo puede realizar distintas actividades.
- El trabajo significa un reto para cada individuo y no una carga
- Los empleados participan en la toma de decisiones y tienen autoridad para actuar en nombre de la empresa, sus opiniones son tomadas en cuenta.
- Los individuos trabajan en equipo y desarrollan sus conocimientos y destrezas.
- El cliente se siente satisfecho.
- Hay un cambio de actitud, ya no se hacen las cosas por hacerlas sino porque desean hacerlo bien.
- La comunicación mejora en todos los niveles de la organización, sobre todo la de jefe-subordinado.
- Descripción de puestos.
- Integración de equipos de trabajo.
- Implantación de una cultura organizativa.
- Apreciación del potencial.
- Dirección por objetivos.
- Gestión del cambio.
- Competencias clave de la organización.

El compromiso es otro factor a fortalecer, el cual permitirá una mayor responsabilidad por parte de cada uno de los miembros de la empresa en lograr exitosamente la misión y visión de la misma. Es necesario conseguir la incursión de las personas en el proceso de lo contrario el fracaso de esta técnica se manifestara.

Asimismo, el Empowerment va a permitir que el individuo desarrolle características positivas dentro de su personalidad que se reflejarán dentro de su vida personal y su participación dentro del entorno en que se desarrolla, algunas de las más importantes son:

- Conocimiento de sí mismo,
- Re- Conocimiento de sí mismo
- Visión personal
- Poder del propósito
- Compromiso

Y si el Empowerment fracasa,

El fracaso de las organizaciones al tratar de implantarlo se debe a que descuidan la aplicación de la herramienta, no le comunican de forma correcta y especificada a todo el personal cuales son los objetivos que se buscan con este cambio, tampoco se les informa sus responsabilidades, deberes y lo que se espera de cada uno de ellos.

Consecuencias negativas de una inadecuada aplicación del Empowerment en las empresas, de acuerdo con esto Luperdi (2002) menciona las siguientes consecuencias:

- Trabajo repetitivo y sin importancia.
- Confusión en la gente.

- Falta de confianza.
- Falta de contribución en las decisiones.
- No se sabe si se trabaja bien.
- Nadie sabe lo que está sucediendo.
- Poco tiempo para resolver los problemas.
- No se da crédito a la gente por sus ideas o esfuerzos.
- Falta de recursos, conocimientos y entrenamiento.

El hacer uso y aplicación inadecuada de las estrategias se va a traducir en fracaso en su implantación, por ello se debe tener cuidado, ya que no solo se traduce en fracasos económicos, el costo en el ambiente trabajo puede ser aun más costoso para la organización, se deben conocer al detalle las estrategias y pasos para una adecuada implantación, teniendo en cuenta no únicamente los resultados globales sino todo el desarrollo.

Caso Práctico

Introducción

En la actualidad, las personas y empresas tienen distintas mediciones que les permiten colocarse como un diferenciador entre los demás. Dichas evaluaciones son un foco que distingue entre aquellos que cuentan con todas las características para sobresalir en las industrias así como en las profesiones y que pueden categorizarse como tangibles o intangibles, sin embargo, viéndolo desde una perspectiva plana, la línea que hace esta división, es muy delgada.

La forma de llamar estas particulares características es **COMPETENCIAS**; una definición más concisa de este concepto es que son aquellas peculiaridades que posee una persona y que la hace altamente capaz para ser parte de un puesto, además de que lo puede demostrar a través de un resultado provechosamente favorable tanto para él en su crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional, así como para la unidad de negocio o empresa a la que pertenezca.

Hay 2 tipos de competencias:

- Competencias Soft.- Todas las actitudes innatas de la persona.
- Competencias Hard.- Todas las aptitudes desarrolladas por la persona a lo largo de su experiencia y conocimiento profesional.

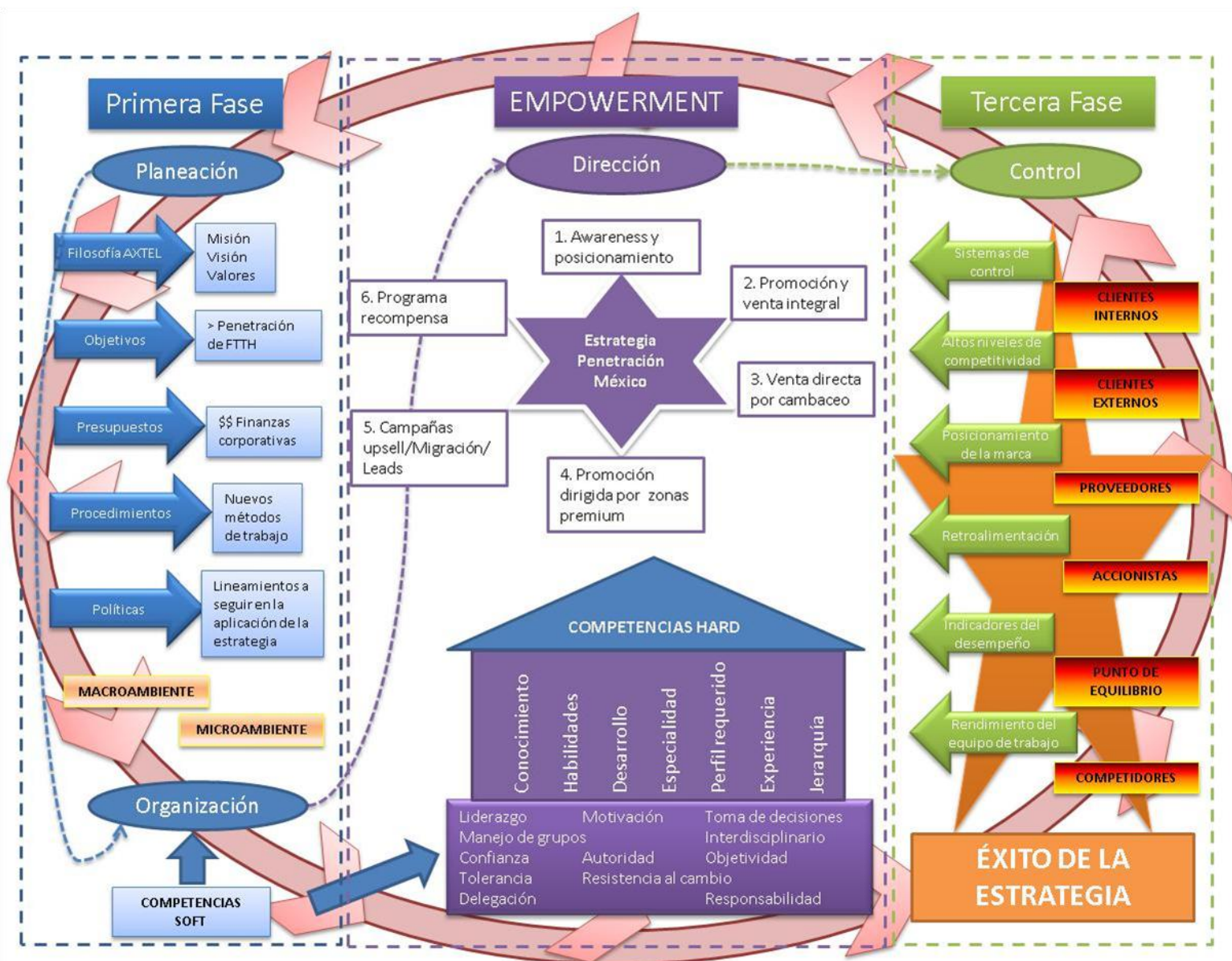
Dichas competencias son fundamentales para ejecutar adecuadamente el Empowerment, que es una estrategia basada en la calidad de los equipos de trabajo, el liderazgo, la motivación y el desarrollo que puedan tener en su labor; lo anterior, debe ser ejecutado con seguridad y responsabilidad de que los objetivos con los que se está trazando la estrategia, deben ser cumplidos con un 100% de satisfacción de todos los participantes.

Es por eso que se toman ambos conceptos como base para desarrollar un modelo de competencias y Empowerment para empujar la estrategia de penetración de la red de FTTH en México. Esto nace de la necesidad de posicionar nuevamente la marca con un producto de alta calidad y con un diferenciador importante frente a todos los competidores que son los 100 Mb de velocidad, además de que después de un análisis de todos los indicadores de ingreso, el volumen de cobertura de fibra en México vs el de Monterrey, es casi de un 100%, pero en proporcional, Monterrey tiene un 20% de su red ocupada vs un 7% de México.

De aquí la propuesta de generar un modelo que sostenga la estrategia principal y que se componga del proceso administrativo, soportado por competencias, con un adecuado

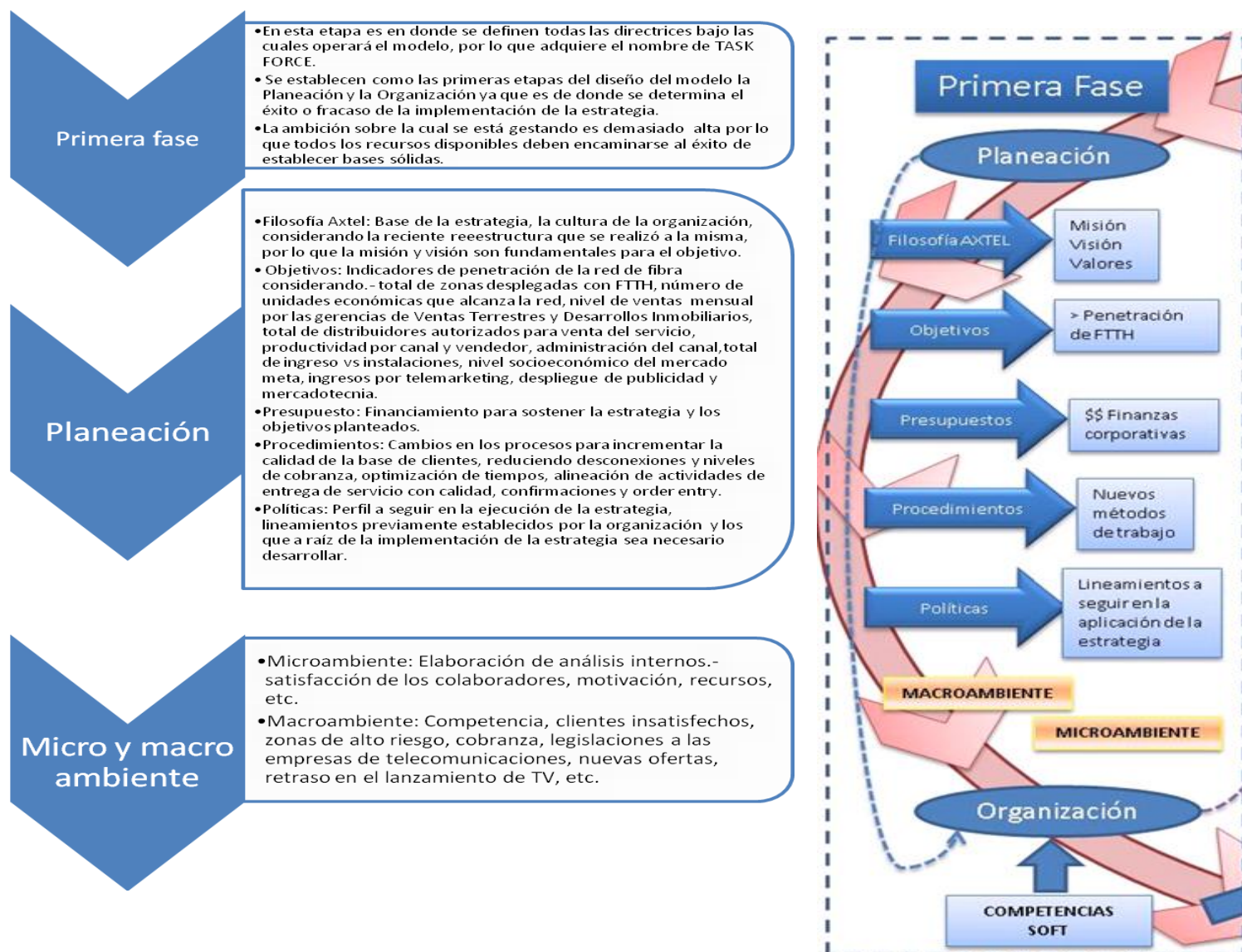
Empowerment, que todo en su conjunto permita definir el rumbo organizacional sobre el cual debe operar esta nueva oportunidad de mercado.

MODELO DE COMPETENCIAS Y EMPOWERMENT PARA LA ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE FTTH EN MÉXICO



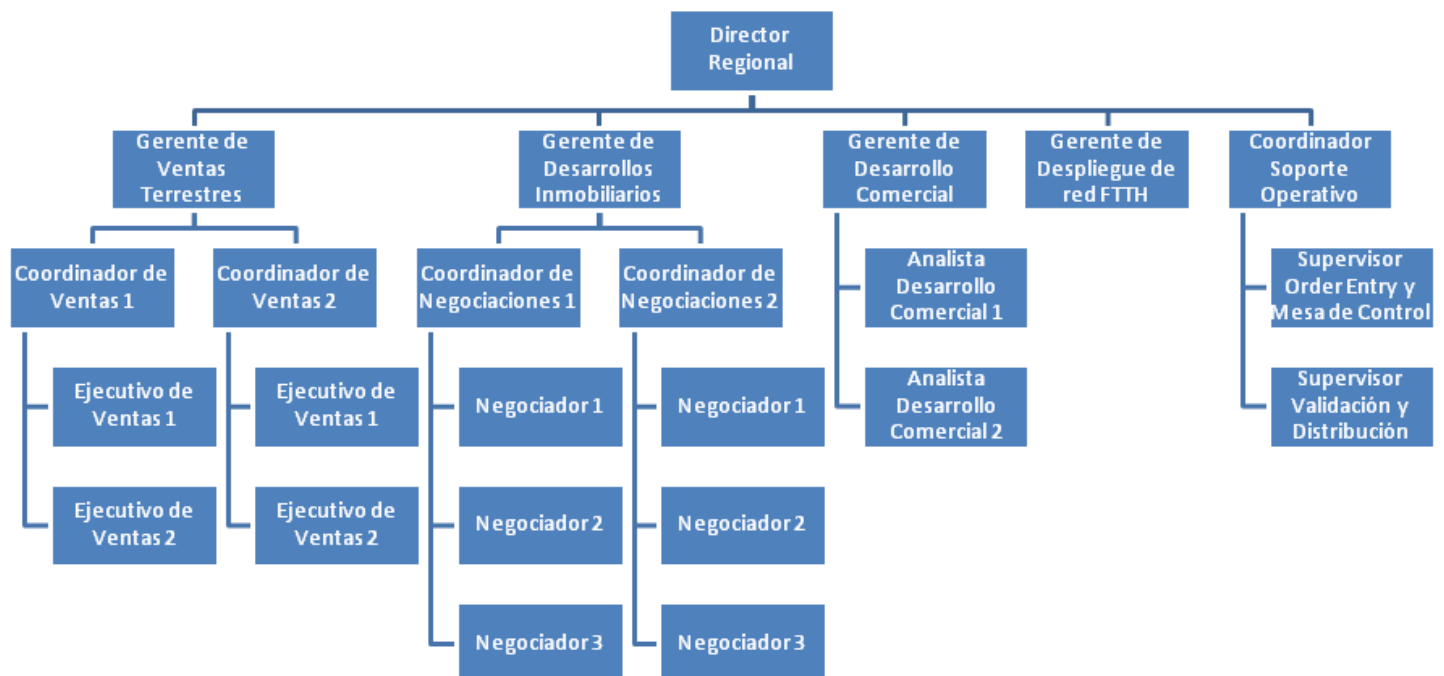
MODELO DE COMPETENCIAS Y EMPOWERMENT PARA LA ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE FTTH EN MÉXICO

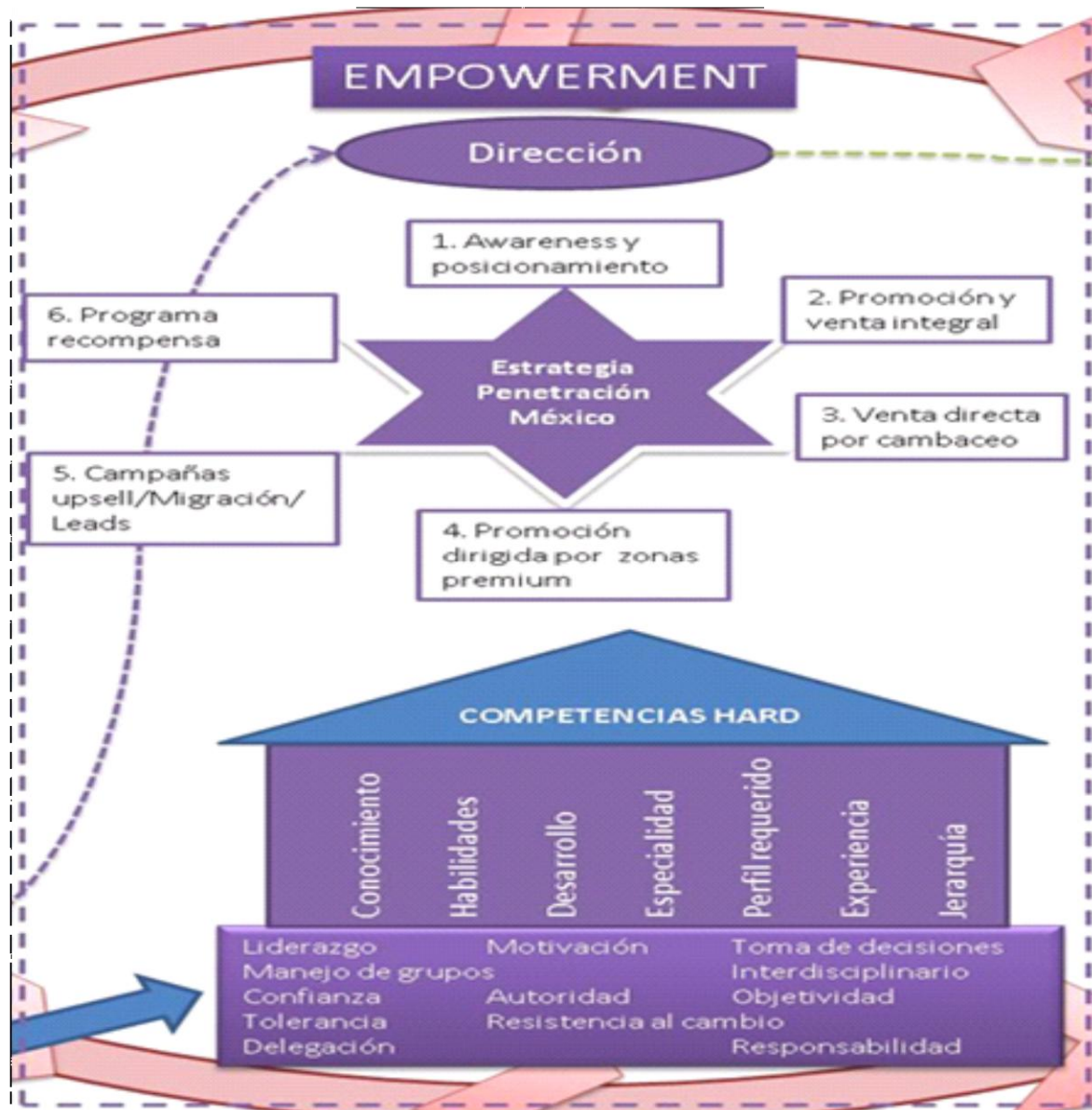
El modelo se compone principalmente de 3 fases, a continuación se enunciará cada una y los elementos que lo conforman:



Organización

- Es el momento de analizar los perfiles de la estructura de cada uno de los integrantes del TASK FORCE, revisando sus Competencias SOFT vs las HARD; es decir, se midió si las actitudes de las personas eran las adecuadas para la posición en la que se encuentran y si para la organización es benéfico contar con ellas.





DIRECCIÓN

Estrategia Penetración FTTH en México

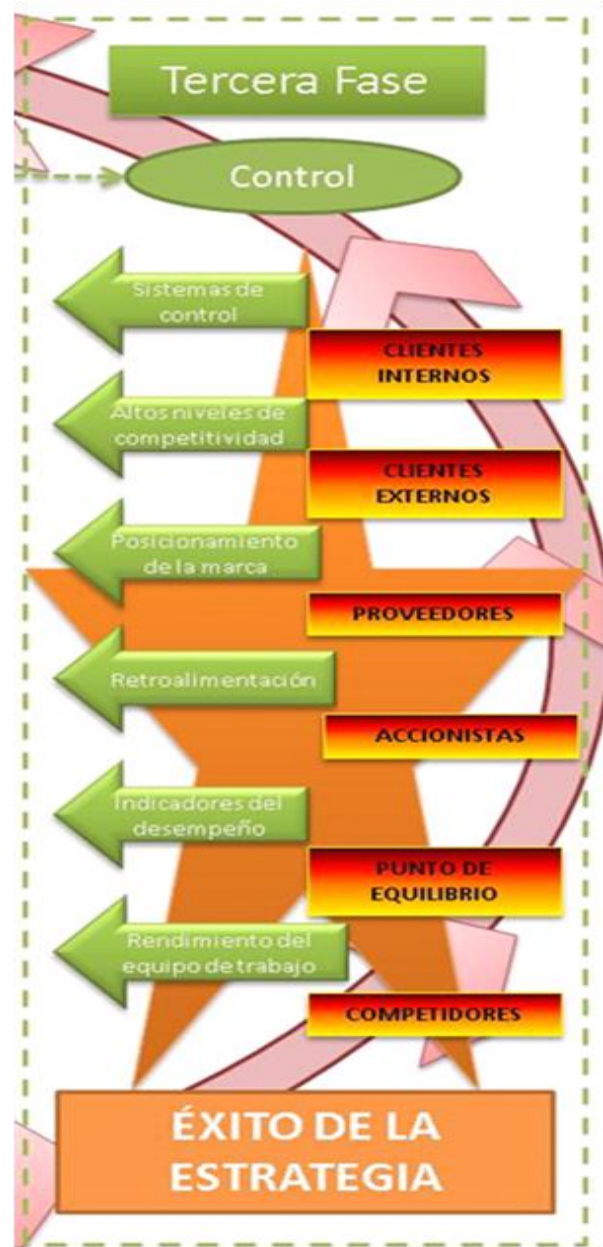
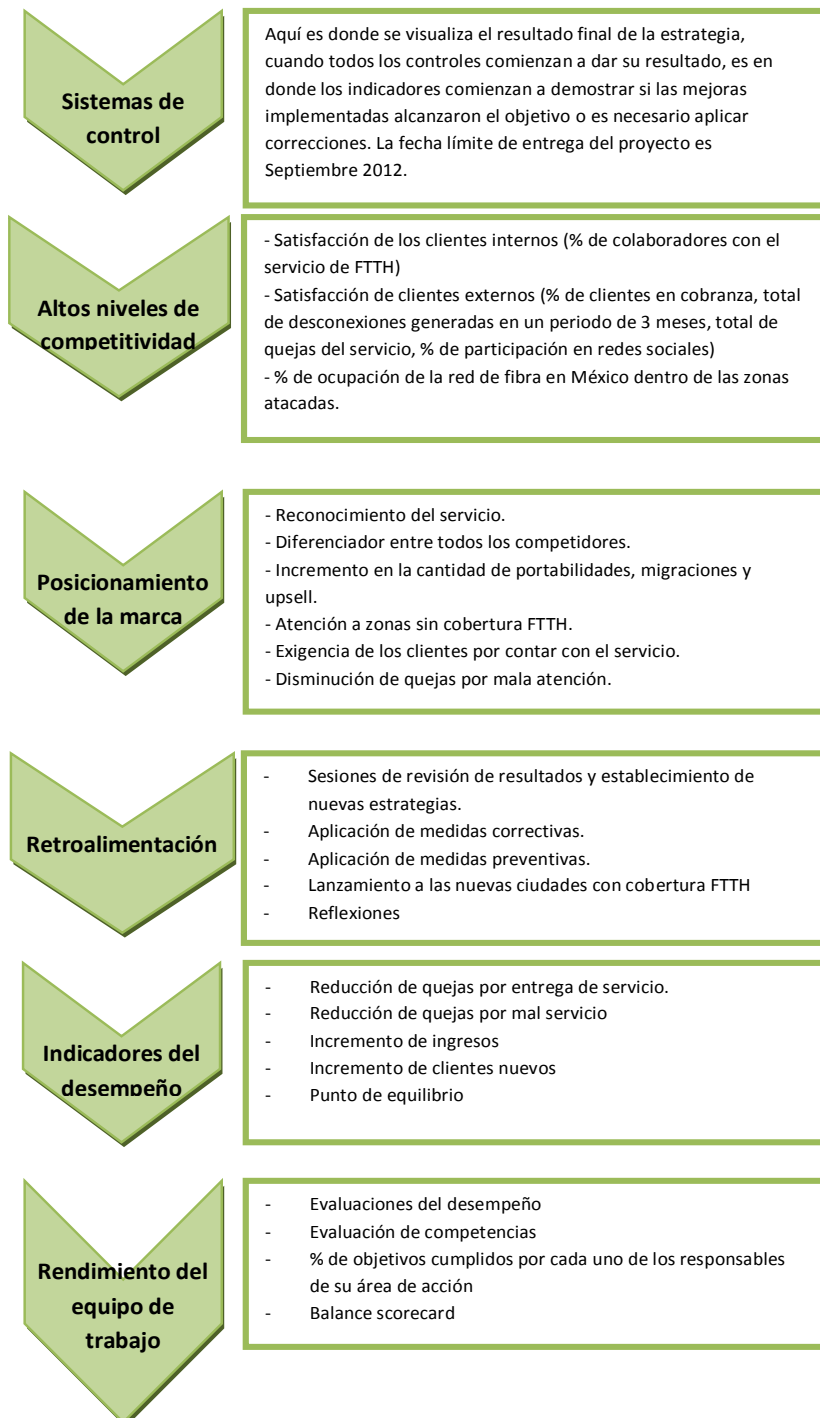
- Después de analizar las posiciones y los perfiles requeridos se ha hecho una reestructura fuerte dentro de la jerarquía:
- Coordinador de Negociaciones 1: No alcanza resultados, no cierra el % de desarrollos mensuales, no se utilizan los recursos destinados para cubrir el desarrollo con la tecnología de FTTH, no apoya a su equipo en el cierre de la negociación.
- Gerente de Ventas Terrestres: NO tiene perfil comercial.
- Gerente de Desarrollos Inmobiliarios: NO establece métricas de cierre y no cubre el m...

Resultados competencias SOFT vs HARD

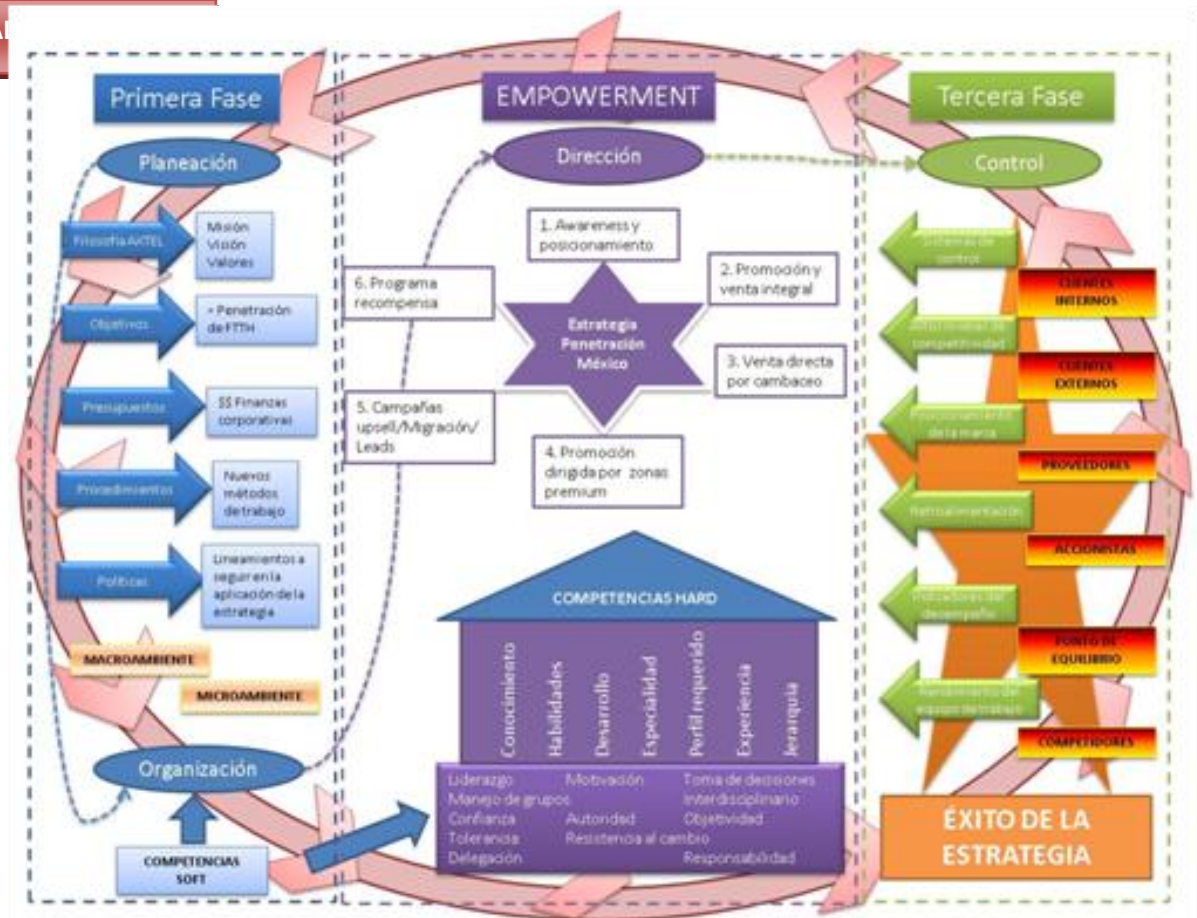
- Awareness y posicionamiento: Estrategias a nivel nacional, online (redes sociales), local, relaciones públicas, colaboradores, promociones temporales y encuestas de satisfacción y calidad del servicio.
- Promoción y Venta integral: Definición de áreas de penetración, total de zonas económicas en los desarrollos inmobiliarios, incremento de productividad en los MAP's, integración y reinversión de las islas comerciales, venta directa especializada, portabilidad x-trema.
- Venta Directa por cambaceo: Plan de venta por distribuidor o prestador, total de ingreso por la fuerza de DI's, ajustes en la compensación variable y penalizaciones; certificación y capacitación de coaches de venta por dist/prestador; job aid's de venta, establecimiento de showrooms; lineamientos de llamada de calidad; ajustes de compensación internos.

- Se definió un "líder de proyecto" que contara con las competencias HARD y SOFT para conjuntar a todo el equipo en pro de alcanzar los objetivos planteados.
- Dicho líder cuenta con toda la experiencia y conocimiento del mercado ya que es el que impulsó los altos niveles de penetración en Monterrey.
- Su principal función, generar un benchmarking de ciudades para detectar las áreas de oportunidad entre una y otra.
- Cuenta con el apoyo y patrocinio del Director de Mercado Masivo y de Corporativo.

EMPOWERMENT



FASE DE RETROALIMENTACIÓN



Fuente: FCA, UNAM 2006.

En esta fase se llevarán a cabo todas las reflexiones de lo aplicado en el modelo así como de los cambios requeridos para llegar al éxito de los objetivos, a su vez, se redimensionan todos los kpi's y se establecen las nuevas tendencias conforme a la turbulencia en el ambiente generada por estos cambios, siendo el principal indicador de todo esto, el nivel de penetración y la satisfacción de los clientes por la adquisición del servicio de FTTH.

En esta parte se relaciona el éxito de ésta estrategia con la aplicación del modelo hacia las ciudades de Guadalajara y Monterrey, además de programarse el lanzamiento a Puebla, Querétaro y León principalmente, por lo que es el ensayo-error en la ciudad más grande y complicada lo que dará la pauta para realizar un benchmarking dentro de las nuevas zonas.

En la parte de la retroalimentación tendremos el posicionamiento de la marca, habiendo detectado aquellas áreas de oportunidad de vital atención y ataque, además de contar con nuevas ofertas y servicios como IPTV.

REFLEXIONES

El éxito de las organizaciones radica en contar con la persona adecuada en el puesto indicado, y para esto es fundamental contar con un esquema muy claro de las necesidades de la empresa así como una directriz de que es lo que se quiere lograr con la aplicación de los cambios.

A su vez, se debe cumplir cabalmente con cada una de las etapas del proceso que se esté implementando para los objetivos establecidos e incluir todos los elementos a evaluar en el tiempo que dura la ejecución del proyecto.

La salud y vitalidad de las empresas es trascendental para alcanzar la integración del personal, haciéndolos sentir con seguridad, motivación, desarrollo profesional, crecimiento y todo eso que a nivel individual implica una entrega desmedida sin agotar y presionar el esfuerzo de los equipos; sin embargo para alcanzar esto se debe contar con un “líder”, que como tal, tenga la confianza de las personas, que cuente con la capacidad de integración y sobre todo de vislumbrar más allá de lo que se pretende lograr con un modelo de ésta magnitud, que su experiencia y conocimiento del mercado le permita tomar decisiones objetivas y acertadas.

Todo esto puede sonar un tanto trillado y difícil, es por eso que las empresas mexicanas están enfermas, desafortunadamente hay una gran resistencia al cambio y la administración es deficiente, no hay planeación y todo se implementa de forma empírica, las acciones inmediatas se retardan y las estrategias no se cumplen.

El liderazgo es autócrata y un tanto militarizado; invariablemente aún es una sociedad basada en la familiaridad y compadrazgo, esto es lo que no ayuda en la toma de decisiones objetivas, por el contrario, nos lleva a una serie de inconsistencias en las estrategias y a compromisos incumplidos por la falta de profesionalismo con el que las personas son elegidas.

Estamos en una era de “despertar” a nuevas tendencias, el mercado y la competencia están en constante intercambio de ideas, las necesidades tienen un alto nivel de exigencia por lo que las empresas deben anticiparse a esto o bien, ser lo suficientemente ágiles para generar esto en los consumidores, es decir, abordar esos mercados desatendidos y los que no han podido llegar a ellos ha sido por falta de creatividad y entusiasmo ya que empresas con mayores limitaciones han sido exitosas.