

¿FELICIDAD EN EL TRABAJO? R Y LA ORGANIZACIÓN DEL SIGLO XXI

Original de la profesora Cristina Simón de IE Business School.
Versión original de 2 de julio de 2010. Última revisión, 13 de enero 2011.
Editado por el Departamento de Publicaciones del IE. María de Molina 13, 28006 – Madrid, España.
©2010 IE. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso escrito del IE.

“La verdadera felicidad deriva de la identificación y el cultivo de las fortalezas más importantes de la persona y de su uso cotidiano en el trabajo, el amor, el ocio y la educación de los hijos”

M.Seligman, La auténtica felicidad, 2002.

Cuando se charla con cualquiera de los directivos o profesionales de R acerca de la organización, la palabra que más frecuentemente está en boca de todos es ‘diferente’: aquí las personas son diferentes, se hacen las cosas de forma diferente... la intención de salirse de los tópicos clásicos del mundo de los negocios está imbricado en la cultura de la empresa.

De hecho, la historia de R desde sus comienzos no deja de ser sorprendente: una pequeña organización que pretende constituirse en operador de telecomunicaciones para todo un territorio... un proyecto que tradicionalmente se asocia a las grandes multinacionales, que tienen la capacidad y los recursos para hacerlo. Por el contrario, R nace sin un socio tecnológico de referencia e, igual que un niño que se mueve en un mundo hecho por adultos, contempla su negocio y el mercado a captar con una frescura y un empuje que sorprende a las grandes operadoras de telecomunicación.

Tras años de exponencial crecimiento con excelentes niveles de eficiencia, R afronta el comienzo de su madurez como empresa también desde la diferencia. Desde 2007, el área de personas (que asume las funciones que tradicionalmente se denominan de ‘gestión de recursos humanos’) se ha propuesto formalmente potenciar la felicidad de sus trabajadores. Un objetivo quizá más ambicioso incluso que el de negocio que en su momento dio origen a la empresa, a finales de la década de los 90.

MUNDO R: MODELO DE NEGOCIO

R Y EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES

La iniciativa de R surge en el contexto de la liberalización de las telecomunicaciones en España, a finales de los años 90. La historia de R no se comprende sin conocer su base íntimamente ligada a la realidad de Galicia. Tras el ambicioso proyecto de R se han encontrado desde el principio Caixanova y Unión Fenosa, con el objetivo central de impulsar el desarrollo de la comunidad gallega a través de una red de comunicaciones de última generación. El diseño ‘radial’ de los sistemas de comunicación en España, proveniente de una filosofía política altamente centralista, dejó a Galicia aislada durante muchos años. El empeño por comunicar a esta comunidad ya tiene un precedente en la construcción de la Autopista del Atlántico, que supuso un fuerte incentivo al

desarrollo laboral y empresarial gallego. En este sentido, la implantación de una 'autopista de información' basada en tecnología de última generación como es la fibra óptica representaba otro gran paso adelante en el futuro de Galicia. Esta visión de desarrollo comunitario es por tanto un fuerte catalizador de la visión y cultura corporativa de R en el contexto actual.

En el momento de la creación de R ni el sector de telecomunicaciones ni los potenciales inversores veían viable el desarrollo del cable, básicamente por el coste asociado a implantar una infraestructura de fibra óptica. Pero R apostó firmemente por centrarse en esta opción, a pesar de lo elevado de las inversiones necesarias. El motivo principal es que, frente a otros tipos de soluciones, la tecnología de cable permite un máximo acercamiento al cliente final: *“Como tecnología, la fibra óptica no tenía competencia hace diez años, ni la tiene en estos momentos; – resalta Arturo Dopico, Director General de R- además, nos permite prestar todos los servicios a través de un único medio y por lo tanto hacer una oferta combinada al cliente de forma muy eficiente.”*

Tras una serie de vicisitudes en las que diversos socios entran y salen del accionariado, R gana el concurso de adjudicación de los distintos territorios en que se ha dividido la comunidad gallega: Coruña, Santiago y Galicia. En estos momentos, diferentes agentes locales deciden apoyar el proyecto con lo que ello significa para el desarrollo y la modernización de las diferentes áreas de esta comunidad.

A finales de 1998, una vez constituida formalmente la empresa y su ámbito de actividad y ya desde el principio con Arturo Dopico como Director General, se decide contratar al equipo directivo. El presidente recuerda la importancia y el acierto de *‘haber tenido claro desde el principio que se querían profesionales jóvenes, independientes y muy preparados’*. Bajo esta perspectiva, Dopico eligió con total libertad a su equipo, sin imposiciones ni directrices por parte de los socios del proyecto.

EL NEGOCIO DE R

Desde aquel momento el crecimiento de R ha sido imparable. El Anexo 1 muestra la evolución de los datos de negocio de la empresa, considerada en los medios como un buen ejemplo de 'gacela' en Españaⁱ. A principios de 2002, una de cada cuatro familias dentro de su ámbito de influencia ya había elegido R como su proveedor de telecomunicaciones. En 2003 el operador consiguió resultado positivo por primera vez, arrebatando un 36% de cuota a Telefónica y superando los 124.000 clientes. En 2004, además de conseguir por primera vez beneficio neto mensual, la OCU (Organización de Consumidores y Usuarios) nombró a R la operadora que mejor calidad ofrece a nivel nacional en términos de velocidad de navegación, velocidad de descarga, disponibilidad de conexión y valoración por parte de los usuariosⁱⁱ. En 2005, adelantándose a sus previsiones de negocio que estimaban resultado cero, obtuvo unos beneficios de 3,7 millones de euros. En 2006 R es calificada por el ranking de *Great Place to Work* (GPTW) como una de las mejores empresas para trabajar en España. En 2007 lanza el servicio de telefonía móvil. En 2009 su plantilla consta de 197 profesionales, habiendo alcanzado unos ingresos de explotación de más de 209 millones de euros, y con una base de 250.000 clientes. En cuanto a sus servicios fijos de teléfono, internet y televisión, R se encuentra por delante del resto de importantes proveedores de nivel nacional en las zonas donde tiene desplegada su red de fibra óptica (ver Anexo 5).

LA MARCA R

La creación y mantenimiento de marca es uno de los puntos fundamentales de la estrategia de negocio de R. Arturo Dopico es un firme defensor del concepto de marca y ha trabajado desde el principio en construir una asociada a un conjunto de valores fuertes y a transmitirla a los clientes. *“En primer lugar, desde que nacimos nos propusimos que R se asociara a ‘no convencional’ y a ‘un nuevo modo de hacer las cosas’. Por supuesto también a calidad y rigor, pero a la vez a*

*vanguardia, modernidad, innovación, sencillez, profesionalidad y, sobre todo, a valores mucho más esenciales como la ética, honestidad o humildad*ⁱⁱⁱ.

Los momentos de decisión sobre el nombre y la imagen asociada a la empresa se recuerdan con emotividad por parte de los directivos y accionistas que tuvieron que elegirla en aquel momento. Se perseguía una imagen de modernidad e innovación, lo que rechazaba cualquier nombre 'clásico' aunque más intuitivo como Galitel o Cablegal... la elección de 'R' no era fácil. Como recuerda Honorato López Isla, Presidente del Consejo de Administración *'intimidaba pensar que seríamos la primera sociedad cuyo nombre era sencillamente una letra; no era en absoluto lo habitual, esto es, un nombre y un logotipo.'* Capitalizando esta reflexión, una de las primeras creatividades que se elaboraron para el lanzamiento de la marca R utilizaba el mensaje *'Y ahora ¿cómo le digo yo a mi madre dónde trabajo?'*

La sencillez es otra de las líneas maestras de la marca. La misión de R hacia el cliente es **R proporciona simplicidad: una única instalación en el hogar o en la empresa, una única factura y un sólo centro de atención al cliente**, tal como figura en su página web. El fundamento de esta simplicidad reside de nuevo su modelo de negocio, que explica así que los productos (teléfono, televisión e Internet) se vendan como paquetes (combo) en lugar de en forma separada. *"Ésta fue una de las decisiones importantes y arriesgadas que hubo que tomar al principio. Cuando el mercado ofrecía la libertad de contratar el producto que el cliente deseaba con múltiples especificaciones particulares (ancho de banda, número de canales, tarifas telefónicas...), nosotros 'obligábamos' al cliente a contratar un paquete de servicios- relata Dopico. No queremos ser un operador de TV o de telefonía o Internet, lo que pretendemos es ser un proveedor integral de telecomunicaciones, una nueva forma de entender este tipo de servicios tanto en el hogar como en la empresa."*

R COMO MARCA DE EMPLEADOR

"Dedicamos una gran cantidad de tiempo a la mejora continua en la gestión de personas. Estamos en un sector en el que competimos con grandes multinacionales a la hora de atraer y retener talento. Esto nos obliga a dotar a nuestra marca como empleador de unos atributos diferenciales, que sea atractiva y donde los mejores quieran desarrollar su talento." afirma Santiago Vázquez, Director de Personas de R.

La esencia del mensaje de la marca R es la singularidad de cada individuo y el reconocimiento del valor que pueden aportar sus capacidades al negocio. La empresa plantea como sus lemas básicos el uso del *'sentido común'* (*'sentididño'*), la escucha permanente y el cuestionamiento de las ideas propias en busca de un resultado excelente, innovador y fuera de lo común. Este estilo se transmite de forma permanente a los empleados, en una curiosa combinación de valores que llaman al esfuerzo y la superación personal desde el disfrute y la diversión. Así, las oficinas de R están decoradas en colores vivos, llenas de mensajes como: *"nunca fue sencillo ser diferente"*, *"sé tú mismo"*, o *"hace falta mucho coraje para ser auténtico"*, combinadas con fotos murales de personas disfrutando junto al mar, bailando, haciendo deporte o realizando cualquier otra actividad.

La capacidad de interiorización de esta marca R queda ilustrada en la frase *'Uno nunca deja de ser R, se convierte en ex-R'* que pronuncia un directivo de marketing que dejó la empresa para unirse a una entidad financiera. A diferencia de la filosofía de la mayor parte de las empresas, que no ven con buenos ojos el mantenimiento de la relación con profesionales que deciden cambiar de compañía, los que abandonan R siguen participando en sus fiestas y eventos.

Desde hace unos años hay otro concepto que arraiga fuertemente en la marca de empleador de R: el imperativo de ser feliz en el trabajo. Esta idea de *'pasárselo bien'* ya estaba en los orígenes de la empresa desde la mentalidad de su fundador, Arturo Dopico: *"La vida es demasiado corta como para sufrir cada día con el trabajo. Al final es una cuestión de que los valores personales encajen con los de la empresa, y si esto no es así más vale buscar otras opciones. En los*

momentos de creación de R pasamos dos años de trabajo muy duro, en los que descubrimos lo importante que es tener un buen ambiente que permita disfrutar trabajando, y para nosotros es un principio irrenunciable.”

La idea ha ido calando en la cultura de la empresa hasta el punto de haberse convertido en la base de la estrategia actual de gestión de personas.

EL EQUIPO R

La calidad del equipo humano se contempla como una clave del posicionamiento actual de R. Para Santiago Vázquez *“en los momentos de liberalización del sector de telecomunicaciones todos los operadores tenían acceso a los mismos recursos: tecnología, fuentes de financiación y mercado de trabajo. A día de hoy, de los once operadores que competíamos en aquel momento solamente quedamos cuatro. Sin duda la diferencia tiene que ser el factor humano. La literatura en RRHH afirma que un crecimiento de un 10% en el compromiso de los empleados supone un incremento del 4% de la fidelidad del cliente externo. Nosotros vemos este principio en nuestra práctica diaria, y creemos que lo que las compañías consiguen depende únicamente de lo que hacen las personas que las componen”*.

Desde el punto de vista de la relación de empleo, el modelo de R se basa en mantener un reducido núcleo de profesionales en plantilla y colaborar con un amplio conjunto de proveedores y trabajadores subcontratados, lo cual amplía el equipo R de 200 a 1.800 profesionales a tiempo completo. Roberto Rodríguez, responsable de Atracción del Talento de R, señala: *“Tenemos tres razones para seguir este modelo. En primer lugar, dota a la organización de la flexibilidad necesaria para adaptarse a un mercado tan competitivo como el nuestro. Además, nos permite contratar el ‘know-how’ de los mejores especialistas en cada uno de los ámbitos, así como disponer del equipamiento necesario. Finalmente, y como resultado de lo anterior, garantizamos la actualización de conocimientos y competencias.”*

Dopico es un convencido de este tipo de organización: *“En un entorno de competencia como el que vivimos, el que gana no es el más grande, sino el más rápido; si somos pequeños y tenemos poca grasa podemos movernos con mayor agilidad. Los proveedores son una extensión más de nosotros, e intentamos que exista un win-win y que tengamos planteamientos y valores en común. Y compartimos el convencimiento de que si R gana, ganamos todos”*.

Santiago Vázquez puntualiza que el modelo no consiste en mantener internas las áreas ‘críticas’ y subcontratar las que se asume que no aportan valor. *“No consideramos que haya áreas críticas y otras que no lo son, toda la estructura es igualmente valiosa de cara a la calidad del servicio, tenemos que tener en cuenta que gran parte de los proveedores están en contacto directo con los clientes. Lo que hicimos en su momento fue definir macroprocesos que encuadramos en bloques funcionales. Los responsables de cada bloque son internos de R, y sus equipos están mayoritariamente subcontratados”*. Los resultados conseguidos en algunas áreas críticas para la compañía, tal como la productividad y calidad de atención al cliente de su *call center*, han merecido premios como el concedido por la Organización Nacional de Consumidores (OCU) por sexta vez consecutiva. Una buena parte de este éxito viene de la relación que se establece con los proveedores para extender la cultura a todos los ámbitos de actividad: *“Hemos buscado a lo largo de los años alianzas permanentes con los proveedores, que son los que finalmente están de cara al cliente.”*-afirma Vázquez- *“Buscamos buenos empleadores, valoramos muy positivamente que tengan sus propios estudios de clima, planes de carrera, que controlen sus niveles de rotación y mantengan paz social. Esta sintonía nos permite incluso gestionar movilidad de trabajadores entre proveedores. En algunos casos hemos internalizado a profesionales que han desarrollado su carrera a lo largo de distintos proveedores, bajo nuestra iniciativa y supervisión.”*

De los cerca de 200 profesionales que componen la plantilla (ver evolución de la plantilla en Anexo 2), una gran parte son gallegos a los que el proyecto ha permitido retornar a Galicia y formar parte activa de su desarrollo. De sus profesionales en nómina, la mitad son técnicos (en su mayoría

ingenieros de telecomunicación) y la cuarta parte gestores, siendo el 25% restante una combinación de personal administrativo y operarios. La edad media es de 37 años, lo cual se encuentra en la media del sector de tecnologías.

R cuenta con un nivel de rotación del 4,6%, sorprendentemente bajo para la media de su sector que sobrepasa el 12%. El índice de rotación voluntaria se encuentra también por debajo de la media (2,1% frente a 3,6%)^{iv}. Tal como señala uno de sus profesionales *“R es suficientemente grande como para que encuentres recursos adecuados, y suficientemente pequeña como para hacer las cosas con autonomía y mucha agilidad. Además, se respira un clima de alto rendimiento, y una competitividad muy sana. Me gusta especialmente el estilo que todos compartimos de intentar hacer siempre las cosas de una forma diferente.”*

EL ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAS

El nacimiento y evolución del área de gestión de personas en R combina con igual peso la eficiencia y el cuidado por el empleado, la orientación a resultados y el desarrollo de potencial, el esfuerzo personal y la diversión en el trabajo. Este complicado equilibrio es posible gracias a la profunda implicación de la gestión de personas en el negocio, desde el convencimiento de que optimizar la aportación de los profesionales es fundamental para crecer y mantener el liderazgo en el negocio. Santiago Vázquez, el creador y actual director del área, define así la estrategia general de RRHH de R: *“Desde los cimientos hemos huido de soluciones estándar, buscando soluciones flexibles y muy adaptadas a la realidad de cada profesional de R. Nos guiamos por el principio de sencillez que conforma también la relación con el cliente: establecer una relación de confianza, una alianza a largo plazo basada en el principio de ganar-ganar.”*

“La rentabilidad y la eficiencia son otros de nuestros pilares. Por ello la filosofía de externalización ha estado también en la base de la estrategia, pero manteniendo con todos los agentes el mismo tipo de relación que con empleados y clientes. Ya en el 98 definimos la política de proveedores, pero acompañada de un plan de desarrollo de sus trabajadores, que los hiciera crecer junto con R.”-completa Vázquez.

Otra de las políticas que refleja muy bien esta cultura de personalización y eficiencia es la compensación: todos los empleados de R tienen su salario variabilizado en una media que alcanzó el 48% en 2009. *“Nos hemos encontrado con candidatos que no entienden esta medida – continúa Santiago-, porque estamos acostumbrados a cobrar básicamente en fijo. Pero nosotros buscamos personas que asuman que su compromiso es tan importante que no podemos desligarlo de su salario. Además, existe el prejuicio de que el componente variable implica ganar menos. Nuestra lectura es que si la empresa gana tú ganas, y que si en algún momento los resultados no son buenos tenemos un margen importante antes de recurrir a la reducción de plantilla.”*

Como complemento al sistema de compensación, la compañía revisó en 2005 su plan de beneficios sociales, personalizando su gestión para optimizar el poder de incentivación para sus beneficiarios. De este modo surgió el programa *Combo-nós*, que combina elementos más tradicionales, como seguros o permisos extendidos, con medidas centradas en la conciliación y la flexibilidad, que se presentan bajo la fórmula *‘dispón de tiempo cuando lo necesites –con sentidíño’*.

Otra de las muestras de la apuesta de R a largo plazo por el desarrollo de sus profesionales es la inversión intensiva en formación. Su flexible modelo de empleo permite que la totalidad de la plantilla acude a formación a lo largo del año en una media de más de 100 horas, si bien sólo el 10% se recibe en tiempo formal de trabajo. En concreto, el 60% de los profesionales han realizado un programa Master durante su estancia en R.

La arquitectura de políticas de RRHH en R ha ido fraguándose en línea directa con la evolución del negocio y desde los valores básicos que hoy constituyen su estrategia central. A lo largo de los primeros años se diseñó la estructura de puestos de trabajo, las políticas de relaciones laborales, el sistema de prevención de riesgos laborales y los primeros planes de selección y administración de personal.

En 2003, una vez comercializados los servicios y con el negocio a pleno rendimiento, se implantaron dos programas centrales en R: el sistema de gestión del desempeño y la medición del clima laboral. La personalización y la preocupación por el bienestar del empleado están de nuevo en el origen de estas acciones, como resalta Santiago: *“Homogeneidad no es equidad, y nuestra cultura se basa en la meritocracia. Por ello, medir la contribución de cada uno es un esfuerzo para nuestro área, pero aporta grandes beneficios. Y es que para R la gestión del desempeño también es una importante herramienta de comunicación interna –“la entrevista es muy valiosa para compartir percepciones y opiniones entre el empleado y el supervisor. Y hay aspectos de satisfacción personal que no se detectan en las encuestas de clima.”* asegura Roberto Rodríguez.

Desde la perspectiva de prestación de servicios a los profesionales, el Área de Personas de R considera que la medición del clima laboral es un aspecto fundamental de la calidad de su trabajo, así como del estilo de dirección y liderazgo. Desde 2005 R participa en una auditoría externa de clima que posiciona a la compañía en los rankings de las mejores empresas para trabajar, y mantiene además una encuesta de clima adaptada a sus actividades concretas. *“En 2006 decidimos participar en la auditoría externa para obtener referencias de los niveles de satisfacción de las empresas de nuestro entorno, con las que competimos en la atracción del talento, además de para obtener referencias y mejores prácticas entre los mejores lugares para trabajar en los distintos ámbitos –comenta Santiago Vázquez al respecto.- Este estudio nos permitió convertir el clima laboral en una herramienta de marketing interno.”*

Para reforzar el esfuerzo de la dirección en este ámbito, en el año 2007 se introdujo como objetivo con cargo a un 5% del variable para gestores y directivos el mantenimiento / mejora del clima laboral, enviando así un claro mensaje a la organización de que el bienestar personal de los empleados y su satisfacción con el entorno de trabajo debe ser una prioridad para sus líderes.

¿HAY QUE SER FELIZ EN EL TRABAJO? LA PERSPECTIVA DE R

El desarrollo de un modelo de felicidad en el trabajo para R surgió por pura casualidad, al caer en manos de Santiago Vázquez el libro *La auténtica felicidad*, del psicólogo Martin Seligman.

Seligman, profesor de la Universidad de Pennsylvania, había desarrollado buena parte de su carrera analizando los mecanismos de la depresión. La idea central de su primera teoría (denominada *indefensión aprendida*) es que una de las causas de la depresión es la creencia de la persona en que no puede controlar hechos negativos que le afectan en su entorno. Abundando en esta idea del control personal, Seligman analizó el pesimismo (como un sistema de creencias permanente, con un origen genético) y su forma de funcionamiento en las personas. Tras conseguir reconocimiento mundial en el mundo académico y clínico por sus teorías en este campo, y ya en su madurez, Seligman tomó conciencia de que el mundo de la psicología se ocupaba demasiado de los aspectos negativos de las personas, en lugar de desarrollar los aspectos positivos (fortalezas) que ayuden, en definitiva, a ser más felices. Fruto de esta reflexión fue la creación de la llamada Psicología Positiva, que con Seligman a la cabeza como su creador, se centra actualmente en el diagnóstico y desarrollo de las capacidades humanas que nos permiten construir nuestra propia felicidad en los distintos ámbitos en los que actuamos: el trabajo, la vida familiar, las relaciones sociales, etc.

En un ambicioso proyecto denominado Instituto de Valores en Acción (VIA)^v y a lo largo de tres años, el equipo de Seligman y su colega Christopher Peterson realizó un exhaustivo estudio acerca de las fortalezas de carácter y cómo se contemplaban desde la religión, la filosofía o la psicología. A partir de dicho análisis se elaboró un catálogo de 24 fortalezas clasificadas en seis

grandes categorías: fe, valentía, humanidad, justicia, templanza y trascendencia o significado. El proyecto VIA define y propone una medida para cada uno de estos 24 rasgos positivos de carácter, argumentando de qué forma contribuyen a que la persona que los posee y los lleva a la práctica tiene una mayor capacidad de sentirse pleno y feliz en cualquiera de sus ámbitos de actividad.

La lectura de este nuevo modelo entusiasmó a Vázquez, que había estado siempre interesado en optimizar las experiencias de trabajo de los empleados. *'Le regalé un ejemplar del libro a Arturo (Dopico), quien rápidamente me animó a trabajar en ello desde las políticas de gestión de personas.'*

En cualquier caso, como se ha comentado anteriormente, el objetivo de ser feliz en el trabajo estaba en la base de R, y en los objetivos concretos de su Consejero Delegado. Ya en sus primeras etapas, en el año 2000, con motivo del lanzamiento del primer número de la Revista R, Arturo Dopico señalaba: *"Debemos entre todos consolidar en R una cultura de iniciativa, dinamismo, trabajo en equipo, rigurosidad, optimismo y buen humor y, sobre todo, servicio al cliente."*

En este sentido, la teoría de las fortalezas de Seligman representaba un estupendo punto de partida para diseñar la estrategia de gestión de personas. Por una parte, ofrece un marco de referencia para redefinir las competencias, que constituyen la cultura de R, y diferenciar sus valores y estilo con respecto a los de la competencia. Además, orientar la organización en torno al bienestar de todos los empleados sienta unas bases para el compromiso y sus efectos de retención que R estima como un imperativo, con independencia de los avatares de los ciclos económicos y su impacto sobre el mercado laboral.

El modelo de Felicidad en R se articula en torno a siete ejes básicos:

- **Ser positivo**

Esperar lo mejor del futuro y planificar y trabajar para conseguirlo. Ver el lado positivo de las cosas pensando siempre que es posible.

- **Ser flexible**

Ser capaz de cambiar de opinión. Estar abierto a nuevas experiencias. Ser polivalente.

- **Confiar**

Confiar en los demás y resultar confiable para ellos.

- **Encontrar el significado**

Interpretar la actividad profesional desde la perspectiva de qué se está haciendo de utilidad y en qué se está contribuyendo a la comunidad o a la sociedad con el trabajo diario.

- **Comprometerse**

Participar de manera activa y sentirse parte fundamental del proyecto.

- **Disfrutar**

Ser capaz de estar de buen humor incluso en situaciones delicadas. Acometer el trabajo con energía e ilusión.

- **Aprender**

Conocer constantemente cosas nuevas, ya sea a través de acciones formativas o por uno mismo. Preocuparse por su propio autodesarrollo y actuar con iniciativa.

Obviamente, para que el profesional pueda experimentar muchos de estos principios a nivel individual es necesaria la implicación de la organización, dado que dependen del entorno de trabajo y por tanto del compromiso de toda la compañía. Por ello, desde el arranque del modelo en 2007 las políticas de gestión de personas para la totalidad de empleados se han ido orientando paulatinamente para ubicar a los empleados de R en torno a estos siete ejes. El Anexo 3 muestra el modelo general de felicidad y gestión de personas que ha desplegado la compañía desde 2009, desde el que, partiendo de los ejes anteriores y la re-definición de los valores corporativos, se diseñan las políticas de gestión de personas. El nivel superior de acciones recoge las diferentes evaluaciones que se realizan sobre la eficacia de los distintos aspectos del modelo.

INTERIORIZANDO LA CAPACIDAD DE SER FELIZ: REDEFINICIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS

“En 2009 reorientamos los valores corporativos de la compañía utilizando el modelo de las 24 fortalezas de la auténtica felicidad de Seligman. Este modelo define las fortalezas como comportamientos que se presentan en situaciones distintas y a lo largo del tiempo. Entre todas seleccionamos aquellas que tenían relación con el trabajo y las adaptamos a la realidad de R. Los nuevos valores corporativos de la felicidad son un elemento transversal en los distintos procesos de gestión de personas. Selección, promoción, desarrollo profesional, retribución, gestión del desempeño, ... están inspirados y guiados por estos nuevos valores que forman parte de la cultura de R, recordando a todos los profesionales de la empresa que lo importante no es sólo lo que se consigue, sino cómo se consigue.” Santiago Vázquez explica así la evolución del modelo de felicidad en R. El Anexo 4 muestra los valores que a partir del modelo de Peterson y Seligman ha seleccionado el área de personas de R.

Lo que a lo largo de 9 años había sido una meta a alcanzar se ha ido materializando en un conjunto de programas formales de gestión de personas, que se integran bajo el paraguas común de conseguir un entorno en el que las personas sean felices con su actividad diaria.

SELECCIONAR CON INTELIGENCIA EMOCIONAL

La compañía siempre ha tenido como norma potenciar su mercado interno antes de acudir fuera a contratar, y por ello el programa de becas es la puerta de entrada principal en R. *“La primera opción es siempre interna- indica Roberto Rodríguez. De esta manera fomentamos la movilidad y potenciamos el desarrollo profesional. Intentamos cubrir las vacantes con profesionales R o personas que hayan tenido una beca con nosotros.”*

Dada esta filosofía de potenciación del mercado interno, los criterios de selección han de estar muy bien definidos, y por ello el modelo de felicidad está muy presente en esta práctica. *“Una de las bases de la felicidad es, sin duda, el **optimismo**, entendido este concepto como la tendencia a esperar que el futuro depare resultados favorables. El optimismo es el valor que nos ayuda a enfrentar las dificultades con buen ánimo y perseverancia, descubriendo lo positivo que tienen las personas y las circunstancias, confiando en nuestras capacidades y posibilidades. La única manera de garantizar el optimismo en la organización es buscándolo desde el principio. Para ello, la selección de personas se presenta como el área de recursos humanos desde la que se puede incidir más directamente en la consecución de este objetivo”* afirma Roberto Rodríguez, como responsable de atracción del talento en R.

Las entrevistas tradicionales de selección someten al candidato a un alto nivel de estrés. En R se busca exactamente lo contrario. *“Tenemos que conseguir que los candidatos se encuentren relajados, no tiene ningún sentido generar tensión, lo que necesitamos es que hablen abiertamente sobre sí mismos y sus intereses. Ahí es donde podemos ver el nivel de encaje de la*

persona con nuestra filosofía” señala Rodríguez. Una vez pasado el filtro de CV, los candidatos pasan un test de personalidad y por una serie de entrevistas con el área de Personas y el potencial director de línea.

Los tests de personalidad y pruebas de ajuste que suelen utilizarse en los procesos de selección no suelen incluir la medición del optimismo o de otros rasgos de inteligencia emocional que la empresa considera esenciales. Por ello, R trabaja actualmente en la elaboración de un conjunto de pruebas de selección encaminadas a identificar este rasgo en los candidatos.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS POSITIVAS: EL TALLER DE LA FELICIDAD

R venía organizando distintos cursos en el ámbito del desarrollo de cualidades orientadas a ser feliz en el trabajo, pero cada vez era más notoria la necesidad de tratar el tema de forma específica. Así surgió el Taller de la Felicidad, cuyo objetivo fundamental es fomentar la reflexión personal y el debate sobre ‘el imperativo de ser felices’ y cómo conseguirlo en el ámbito del trabajo.

Todos los empleados de R han participado en este Taller, de un día de duración, a lo largo de 2009. En él se tratan los siguientes temas:

- 1.- Medición de los niveles de felicidad.
- 2.- La ciencia de la Felicidad
- 3.- Aprender a ser felices
- 4.- La felicidad en el trabajo
- 5.- Modelo de la felicidad en R
- 6.- Plan de vida

El día arranca con una breve sesión de relajación para aislar a los participantes de su entorno diario (el taller tiene lugar en un aula de sus instalaciones) y hacerles tomar conciencia de sí mismos. A lo largo del día los empleados debaten y ponen sobre la mesa qué entienden por ser felices, si se puede aprender y cómo, si tiene sentido aspirar a ser feliz en el trabajo y los beneficios que aporta, etc. Los participantes pasan también un conjunto de pruebas cortas de medición de sus índices de felicidad, que a lo largo del día son analizados por un técnico del área de Personas, de forma que a final del taller cada asistente recibe sus resultados baremados tanto sobre los del resto del grupo del taller como sobre el total de empleados de la compañía.

El taller es impartido por el propio Santiago Vázquez, quien provoca de continuo la reflexión sobre la relevancia del modelo de felicidad de R, y anima a los participantes a seguirlo de forma que contemplen su felicidad personal como una prioridad. *“No pretendo con esto que nadie abandone la compañía –sonríe Vázquez durante el seminario-, pero si no sois felices con lo que hacéis aquí os animo a que descubráis qué proyecto es el que realmente os haría felices y lo hagáis realidad”*. El taller de Felicidad ha supuesto un auténtico revulsivo entre los empleados, la gran mayoría de ellos profesionales de perfil tecnológico poco acostumbrados a este tipo de dinámicas. *“La compañía nos ofrece un espacio para detenernos, reflexionar sobre nuestro día a día y analizar cómo podemos ser un poco más felices”*-comenta una persona del área de Marketing. *“Toda empresa cuenta contigo como trabajador, pero R nos demuestra con estas acciones que nos quiere como personas, que los valores personales son muy importantes-* afirma otra joven profesional- *El modelo de la felicidad demuestra que puedes seguir siendo tú mismo en el trabajo.”*

UNA NUEVA FORMA DE CONTEMPLAR EL DESEMPEÑO

La redefinición de los valores corporativos a la luz del Modelo de Felicidad ha supuesto también dar un giro al proceso de evaluación del desempeño, y en especial ha calado en la forma en la que se establecen los términos de las entrevistas entre los gestores y sus equipos.

El nuevo formato acaba de cumplir su primer ciclo de implantación, pero ya se aprecia su diferenciación respecto al modelo tradicional. A la discusión sobre competencias ya muy clásicas en el mundo de la empresa, tales como orientación a resultados o trabajo en equipo, las entrevistas a partir de este año giran también en torno a conceptos como la asertividad o la independencia personal, el optimismo y el autocontrol. Incorporar este tipo de valores, una vez que los profesionales han tenido la oportunidad de reflexionar y discutir sobre ellos en el Taller de la Felicidad, modula el tono de la conversación y abre la posibilidad de que el empleado se contemple a sí mismo en su relación con su trabajo diario de una forma más cercana y personal.

Uno de los directivos comenta en relación a esta nueva metodología: *“El modelo de felicidad me ayuda a hacer mejor mi trabajo. En la medida en que se difunde en la organización y se interioriza, a mí me resulta más fácil interactuar con mi equipo. El proceso ha cambiado porque estamos evaluando a la persona y su desarrollo, en lugar de valorar si se ha actuado conforme a unas pautas regladas, que son más artificiales. Al mismo tiempo estamos consolidando una base de valores que, si todos los entendemos de la misma forma, como gestor te permite construir prácticamente cualquier cosa con tu equipo.”*

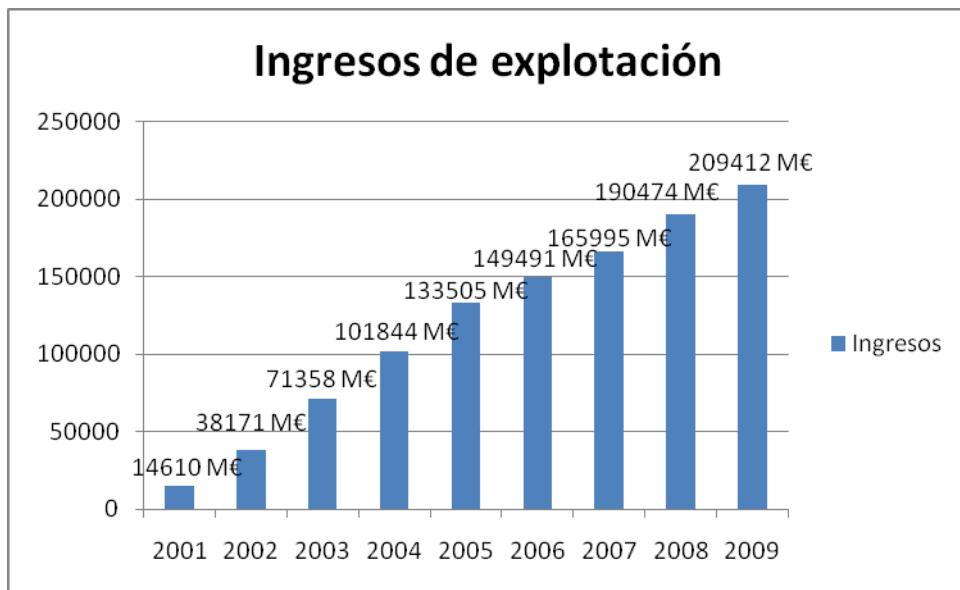
RETOS FUTUROS EN R

Como toda organización que ha alcanzado cotas de éxito en poco tiempo, el principal reto de negocio es mantenerse. Arturo Dopico tiene una clara visión del futuro de la compañía: *“El reto es el mismo que nos marcamos al principio – queremos ser la compañía más rentable. Ser los más grandes es complicado; competimos con multinacionales de gran tamaño... pero sí podemos mantenernos en ser líderes de rentabilidad. Lo importante es disfrutar y competir, y trasladar el modelo que hasta ahora nos ha dado tan buen resultado a otros ámbitos de negocio, para seguir creciendo.”*

En el área de Personas se plantean retos quizá más ambiciosos, que tienen que ver con cómo continuar manteniendo su visión de la felicidad en el trabajo bajo circunstancias no tan favorables como las que se han vivido hasta el momento, tales como momentos más bajos de negocio que puedan presentarse en el futuro o, simplemente, situaciones de crecimiento desmedido o cambios negativos repentinos en el clima laboral. *“Este modelo no es solamente para tiempos de bonanza. Sí es cierto que es más duro implantarlo, pero ya conocemos casos de empresas que en situaciones incluso de recorte recurren a modelos de este estilo como una forma de hacerse más fuerte frente a la adversidad –afirma Santiago. Muchas veces nos preguntan ‘¿Y si tocan a tu gente a base de ofertas económicas, u ofreciendo más salario fijo... las rechazarían por ser más felices? En primer lugar, nosotros no cambiamos felicidad por dinero; los salarios de nuestros profesionales están en mercado Además, yo no lo plantearía como ‘si quieres ser feliz tienes que cobrar menos’... quizá la pregunta que hay que hacerse es la inversa: ¿cuánto tendría que cobrar para asumir un trabajo en el que no sea feliz? Seguro que la gente estaría dispuesta a no ganar mucho más a cambio de estar en un entorno en el que uno pueda disfrutar a diario, que no es sino la definición más sencilla de la felicidad.”*

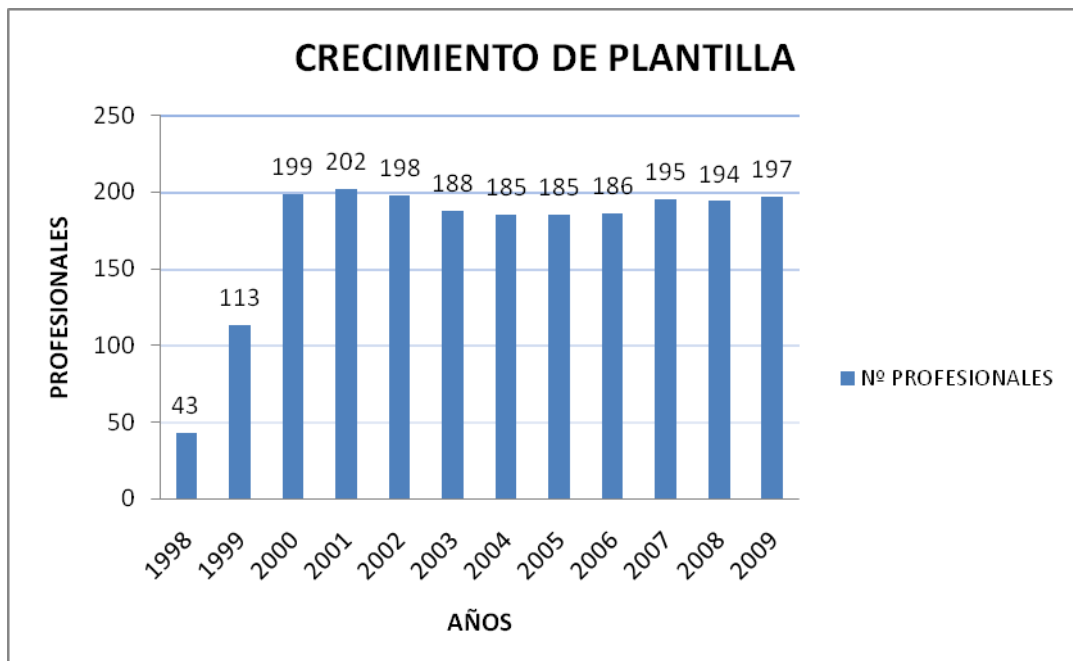
ANEXO 1

EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO DE R – INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

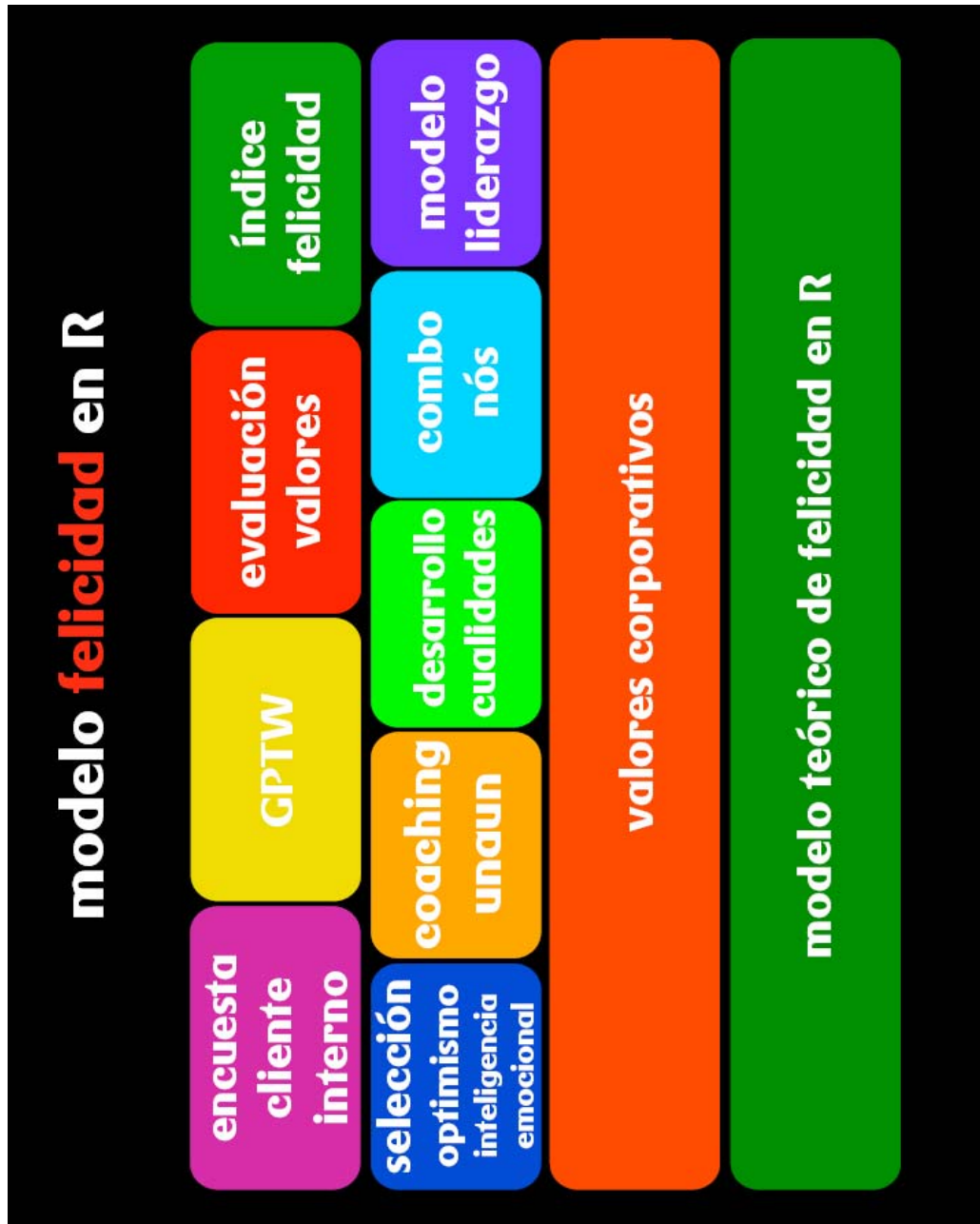


ANEXO 2

EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA

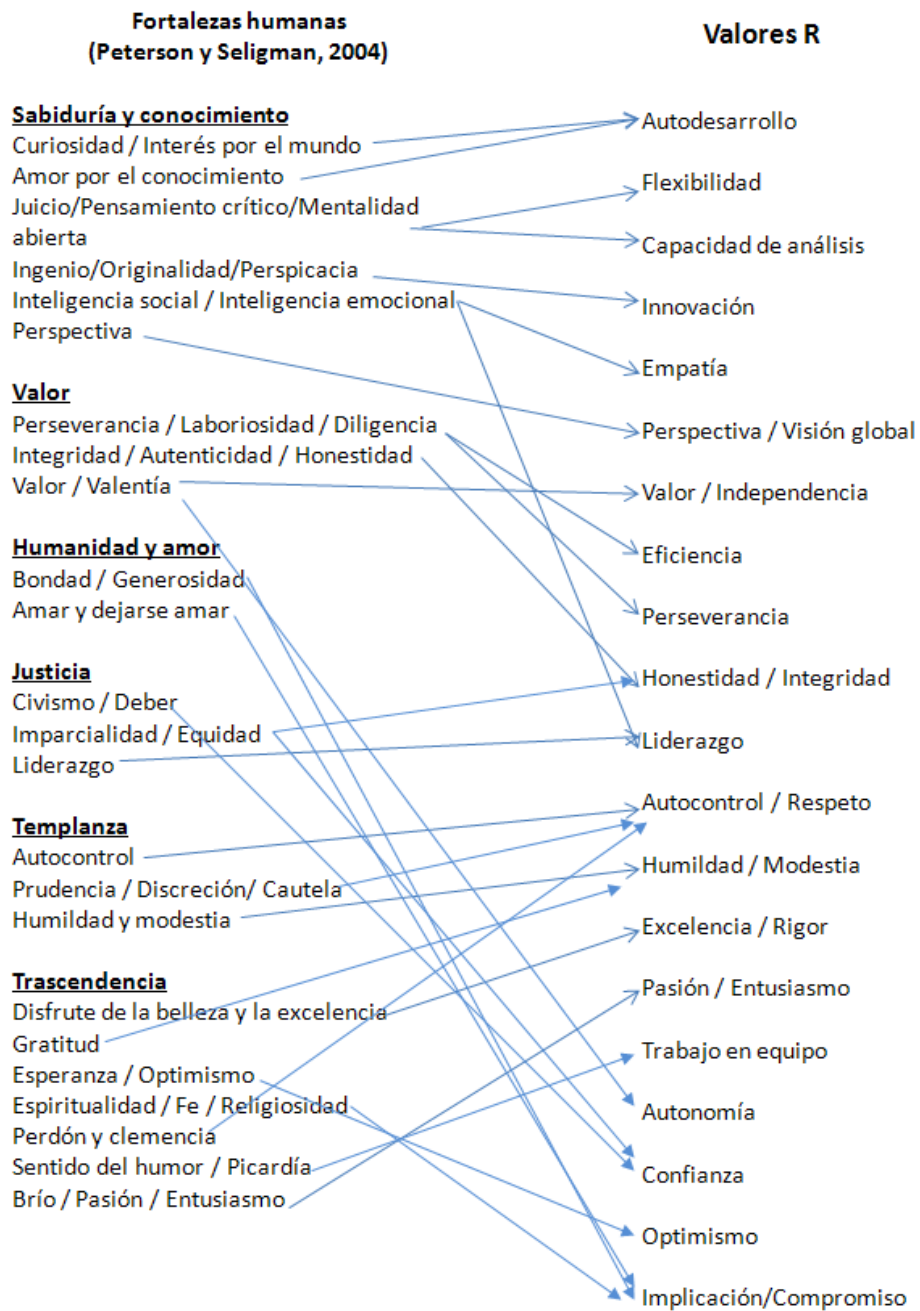


ANEXO 3
EL MODELO DE FELICIDAD EN R

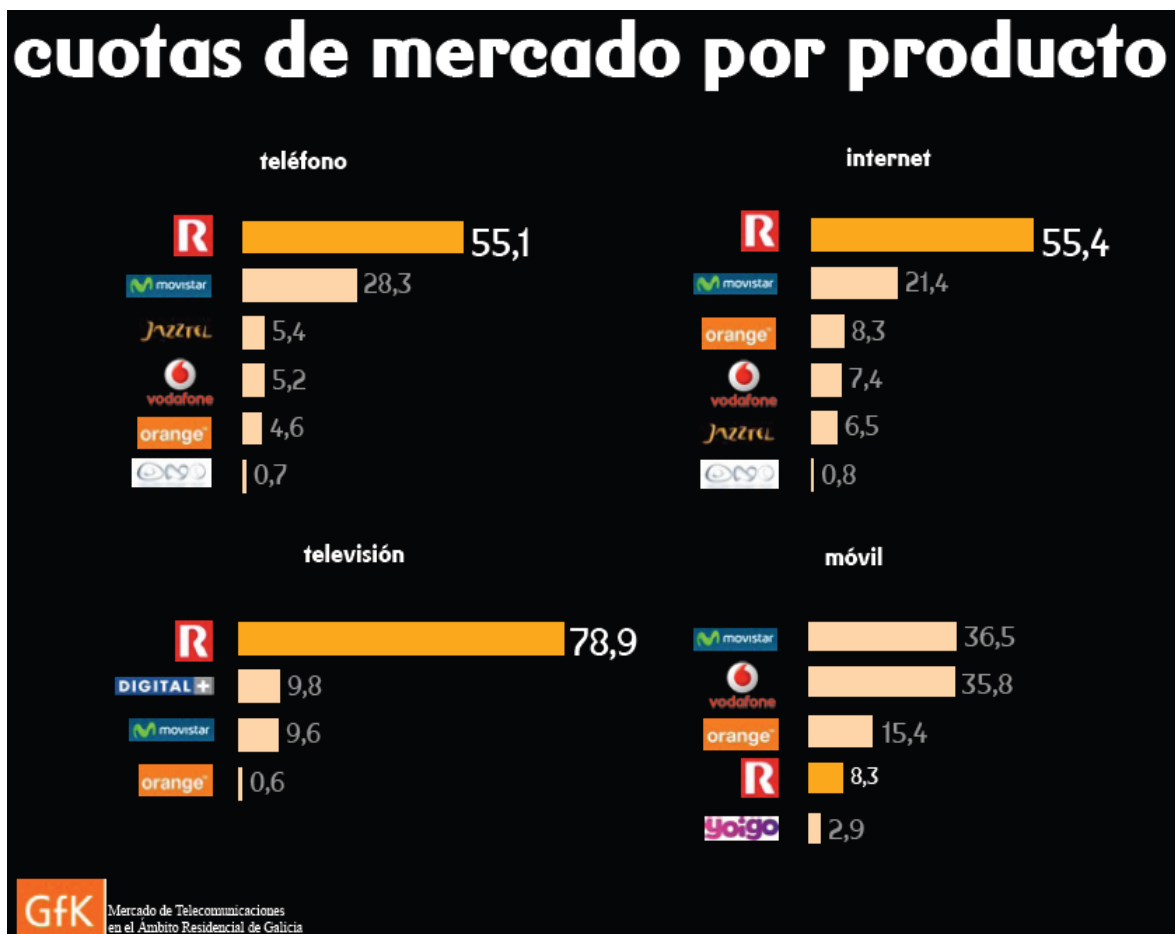


ANEXO 4

FORTALEZAS DE PETERSON Y SELIGMAN Y SU RELACIÓN CON LOS VALORES CORPORATIVOS DE R



ANEXO 5
CUOTAS DE MERCADO



■ ■ ■

- ⁱ En el ámbito del emprendedurismo se denomina 'empresas gacela' a aquellas que son capaces de experimentar un crecimiento por encima del 20% a lo largo de un mínimo de tres años consecutivos.
- ⁱⁱ Encuesta OCU sobre 14.557 internautas a nivel nacional, 2004.
- ⁱⁱⁱ El Libro de R Cable, 2007.
- ^{iv} Datos del Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School, 2009.
- ^v VIA Institute, <http://www.viacharacter.org>.