

Roberto Rodríguez González  
rrgonzalez@mundo-r.net

Santiago Vázquez Blanco  
svazquez@mundo-r.net

Dirección de personas en **R**

# Felicidad se

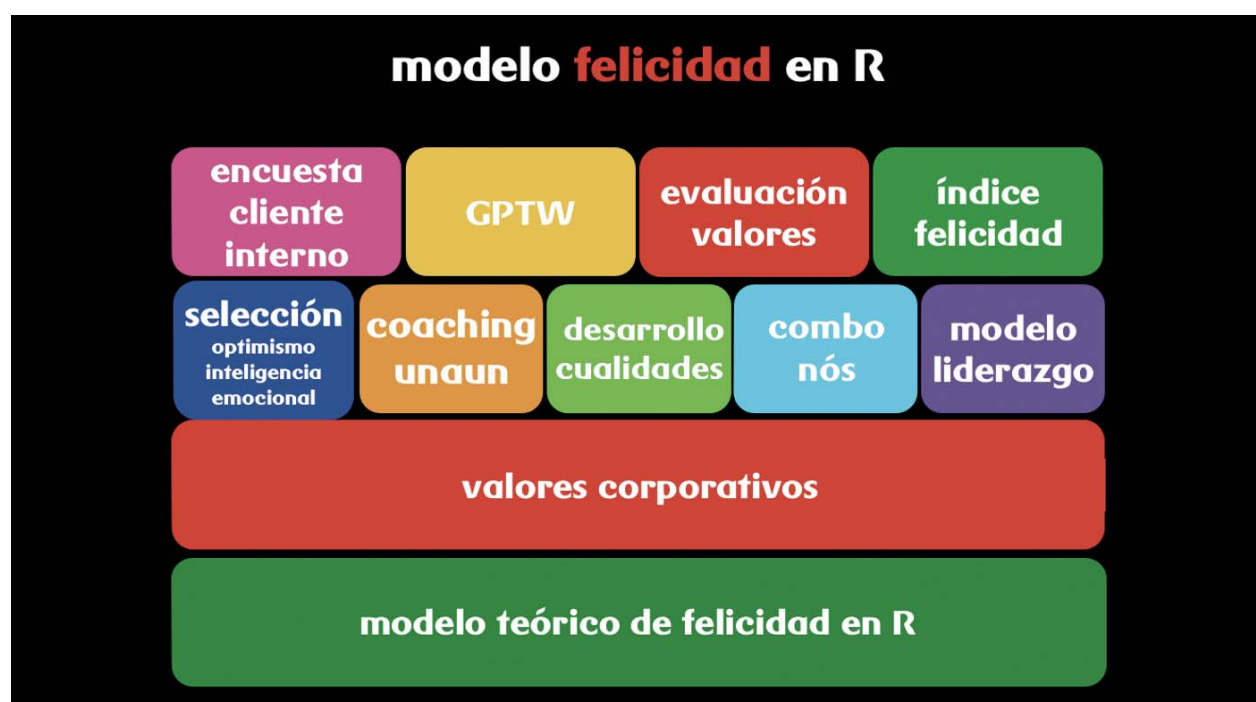
**R**, el operador gallego de comunicaciones por fibra óptica, nace en 1998 en un entorno de “fiebre.com” donde las empresas tradicionales, basadas en lo tangible, daban paso a un nuevo liderazgo de las organizaciones orientadas al talento y al capital intelectual.

Desde el principio, **R** apostó por ese capital intelectual como un elemento estratégico básico, compuesto por procesos, clientes, marca, organización... pero, sobre todo, por personas. Para **R**, la satisfacción de las personas que trabajan en la compañía ha sido siempre un objetivo prioritario y nos es imposible contemplar la satisfacción de los clientes sin haber alcanzado antes la satisfacción de los profesionales: “empleado satisfecho, cliente satisfecho”. Sobre esta idea definimos y diseñamos todas las políticas que tenían que ver con los profesionales de **R**, un largo camino que nos ha llevado al modelo de la felicidad en el trabajo que resumimos a continuación.

## Modelo de felicidad

Este modelo está compuesto por cuatro niveles de actuación (ver figura). Cada uno de ellos aporta una dimensión diferente:

1. En el primer nivel definimos el modelo teórico de la felicidad en **R**. En él se fijaron las bases y los principios que guían las distintas políticas y estrategias en gestión de personas.
2. En el segundo nivel se definieron los valores corporativos orientados a la felicidad. Veinte comportamientos observables que definen la cultura de la compañía y que ayudan a la persona a ser feliz.
3. En el tercer nivel orientamos los distintos bloques funcionales de la gestión de las personas hacia la consecución de la felicidad en el trabajo.
4. Por último, en el cuarto nivel establecimos una serie de indicadores que miden, desde distintas perspectivas, los niveles de felicidad en el trabajo.



# escribe con



## Primer nivel de actuación

El modelo teórico de la felicidad en **R** se basa en siete acciones en torno a las cuales gira la felicidad en el trabajo: sé flexible, sé optimista, confía, comprométe, disfruta, aprende y encuéntrale sentido.

Estas siete acciones se combinan con los estudios de distintos expertos en el campo de la psicología positiva:

- Martin E. P. Seligman se centra en la persona y en los factores que inciden sobre su nivel de felicidad.
- Mihály Csikszentmihályi analiza el rol de cada profesional a través del estado de flujo y su gran trascendencia en la búsqueda de la vocación.
- Ovidio Peñalver estudia las organizaciones y las emociones colectivas que se producen en ellas.

## Segundo nivel de actuación

En 2009 reorientamos los valores corporativos de la compañía utilizando el modelo de las 24 fortalezas de Seligman y Peterson. Este modelo define las fortalezas como comportamientos que se presentan en situaciones distintas y a lo largo del tiempo. De todas ellas, 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...**

Todos ellos 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 qué se consigue, sino cómo se consigue.

## Tercer nivel de actuación

### 1. Selección de optimismo e inteligencia emocional.

Una de las bases de la felicidad es, sin duda, el optimismo, entendido este 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 poder 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.

Lo mismo sucede con la inteligencia emocional: orientando la selección a buscar personas con alto nivel de inteligencia emocional, la organización se dota de profesionales con altos niveles de autoconocimiento, autogestión, conciencia social y mayor capacidad de gestión de las relaciones.

### 2. Coaching y unaun.

Más allá de los procesos de selección, no es habitual que las direcciones de Recursos Humanos realicen entrevistas periódicas de motivación, interés y compromiso individuales. Decidimos crear un programa llamado “*unaun*” (*one to one*, en gallego), cuyo objetivo consiste en realizar entrevistas individuales a toda la plantilla para conocer y analizar la situación profesional de cada persona en **R**, desde un planteamiento de desarrollo personal y profesional. Para ello, el equipo de Recursos Humanos ha desarrollado un proceso de certificación como *coaches* ejecutivos a través de una formación impartida conjuntamente entre AECOP (Asociación Española de *Coaching* y Consultoría de Procesos) y la Escuela de Negocios Caixanova. Con este programa buscamos propiciar el autoconocimiento como punto de partida en el desarrollo de la persona, darle sentido a su trabajo y ayudarle a encajar sus intereses profesionales con las necesidades de la empresa.

### 3. Desarrollo de cualidades.

El desarrollo de cualidades siempre ha sido un capítulo fundamental en **R**. Con el modelo de la felicidad hemos desarrollado un plan específico para ser más felices en el trabajo. El cien por cien de la plantilla ha participado en este plan.

Los contenidos de este programa han sido:

1. Cómo mejorar tu coeficiente de optimismo.
2. Modelo de las 6 acciones para ser feliz en el trabajo.
3. Solución positiva de conflictos.
4. El líder como generador de estrés en su equipo.
5. Comunicación positiva.
6. Taller de la felicidad (a través de ponentes interinos) que incluye:
  - Medición de los niveles de optimismo, gratitud, felicidad general y felicidad percibida.
  - Aprender a ser felices.
  - Desarrollo de la resiliencia.
  - Plan de vida.

#### 4. *Combo nós.*

A la hora de diseñar y desarrollar un modelo de beneficios sociales competitivos buscamos diferenciarnos del modelo de “café para todos”. Entendiendo que en la empresa hay tantas realidades como personas, decidimos diseñar un plan de beneficios orientado a las diferentes necesidades, de manera que la flexibilidad de los mismos nos permitiese adaptarnos a cada momento de la vida del profesional.

Otro de los puntos que nos preocupaba era la facilidad con la que las personas descontaban los beneficios adquiridos cada año. **Dentro de un proceso natural, el profesional pasa a un segundo plano todo aquello que ya tiene, fijando su atención únicamente en aquello de lo que carece.** Esta rueda “hedonista” es una fuente importante de frustración y pesimismo, y fue por ello que nos vimos en la necesidad de dotar al plan de beneficios sociales de una marca (*combo nós*, en referencia directa a la paquetización de los productos **R**) y un contenido que se pudiese hacer extensible al cien por cien de los profesionales a través de diferentes herramientas de comunicación interna.

Esta iniciativa fue valorada positivamente por los empleados y así se confirmó en sucesivas encuestas de clima laboral.

#### 5. Modelo de liderazgo.

En 2002, John Zenger y Joe Folkman llevaron a cabo un estudio sobre la efectividad del liderazgo y su impacto en los resultados. Dicho estudio demostró, mediante datos empíricos sólidos, que los grandes líderes marcan la diferencia en la obtención de resultados empresariales.

Se confirmó de forma científica que la calidad directiva es un factor clave a la hora de determinar los beneficios, rotación de personal, compromiso de los empleados, satisfacción de los clientes, crecimiento en ventas y otros indicadores de gestión. A partir de estas investigaciones decidimos participar, de manera anónima, para medir la calidad directiva en **R**. En este estudio se medían y comparaban, con otras

empresas, 16 competencias básicas del liderazgo.

**Todo el equipo directivo (miembros del comité de dirección y gerentes de la compañía) participó en una evaluación de la calidad del liderazgo a través de una evaluación 360°.** La comunicación individual de los resultados fue el inicio de una serie de sesiones formativas orientadas a mejorar y reforzar la calidad del liderazgo directivo de la empresa.

### Cuarto nivel de actuación

#### 1. Encuesta al cliente interno.

Uno de los grandes riesgos que corre el área de RRHH es diseñar políticas y estrategias alejadas de la realidad. La mejor manera de evitar este peligro es preguntar a los clientes directamente. Es así como surge la encuesta de satisfacción del cliente interno, erigiéndose como un elemento fundamental para guiar las estrategias y políticas del área.

**Los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente interno son uno de los objetivos incluidos en la gestión del desempeño al equipo de Recursos Humanos.** Este indicador es calculado anualmente por una consultora externa (Indra). Se trata de una serie de preguntas que miden la valoración de cada uno de los bloques funcionales de Recursos Humanos y, otras, que evalúan la percepción general.

En el año 2008 se añadió una nueva pregunta: “¿El departamento de RRHH de **R** contribuye a que sus profesionales sean más felices en el trabajo?”. Esta pregunta se incluyó para poder medir la incidencia e impacto de la implantación gradual del modelo de la felicidad en la empresa. El resultado fue de 4,8 sobre 5.

#### 2. *Great Place to Work.*

Al igual que la encuesta de satisfacción del cliente interno, el clima laboral es otra herramienta que nos permite estar en contacto con la realidad. Desde el primer momento se apostó por conocer la opinión de los profesionales de **R**.

Inicialmente, los estudios de clima laboral los desarrollábamos con Soluziona. En 2006 decidimos participar en el estudio de *Great Place to Work* para obtener referencias de los niveles de satisfacción de las empresas de nuestro entorno, con las que competimos en la atracción del talento, y para obtener referencias y mejores prácticas entre los mejores lugares para trabajar en los distintos ámbitos.

Este estudio nos permitió convertir el clima laboral en una herramienta de marketing interno a través del reconocimiento que supone estar incluido entre los mejores lugares para trabajar de España. **La encuesta de *Great Place to Work* es también una herramienta de gestión. Sus resultados nos permiten fijar el objetivo del clima laboral de cada área.** Este objetivo supone un 5% del salario variable de todos los directores y gerentes de la empresa.



### 3. Evaluación de valores.

Anualmente se lleva a cabo la evaluación de los valores, incluidos en la gestión del desempeño, en una reunión entre responsable y colaborador. En esta reunión, el responsable evalúa a su colaborador de acuerdo con los comportamientos observados durante el año.

El 2009 ha sido el primer año en que responsable y colaborador se han reunido para poder evaluar estos comportamientos observados de acuerdo con los nuevos valores orientados a la felicidad en el trabajo. De las evaluaciones podremos comenzar a construir un indicador que mida el grado de felicidad general de la compañía y compararlo con la felicidad particular de cada área.

Con los resultados de las evaluaciones podremos, además, establecer planes de acción concretos para los aspectos que haya que mejorar, orientar los planes de desarrollo de cualidades, evaluar la calidad directiva, priorizar en las entrevistas “*unaun*” y optimizar la selección interna.

### 4. Índice de felicidad.

Dentro del taller de la felicidad en **R** incluimos distintas pruebas de medición de los niveles de felicidad de los profesionales en la empresa. Para ello utilizamos las siguientes herramientas:

- Felicidad momentánea: test de Fordyce.
- Satisfacción con la vida: Martin E.P. Seligman.
- Felicidad general: Sonja Lyubomirsky.
- Gratitud: Michael McCullough y Robert Emmons.

## La utilización de la palabra felicidad en el nombre del modelo podía ser controvertida ya que, asociar la felicidad al trabajo, parecía contradictorio

Tuvimos siempre claro que la utilización de la palabra felicidad en el nombre del modelo iba a ser controvertida, precisamente porque desde muy jóvenes nos inculcan que el trabajo no es algo bueno, y asociar la felicidad al trabajo parecía contradictorio.

Siendo conscientes de este riesgo y trabajando en un entorno tecnológico, donde la ciencia está tan presente, queríamos apoyarnos en bases científicas para darle significado a nuestro modelo, y que nuestro cliente interno sintiera que estas iniciativas no eran ideas o percepciones poco contrastadas. **La psicología positiva fue una puerta abierta para nosotros y nos permitió acercar todas nuestras políticas al campo de la ciencia, donde las evidencias empíricas avalan determinadas teorías, teorías que bien entendidas y adaptadas han sido implantadas de manera constante y progresiva a lo largo de nuestra corta vida.** El modelo de la felicidad en el trabajo es la síntesis de este camino, un camino rentable para la persona y para **R**. ■