

## R CABLE Y TELECOMUNICACIONES GALICIA

**Denominación social:** R Cable y Telecomunicaciones Galicia, S.A.

**Domicilio:** C/ Real, 85. 15003 A Coruña.

**Teléfono:** 981 91 10 00.

**E-Mail:** cvazquezb@mundo-r.net; rrgonzalez@mundo-r.net.

**Sector:** Telecomunicaciones.

**Actividad:** Servicios de telecomunicaciones por fibra óptica.

**Facturación del último año:** 209,4 Millones de euros.

**Plantilla:** 200 personas.





# R Cable y Telecomunicaciones, una experiencia práctica de ilusión, compromiso y felicidad en el trabajo

R Cable y Telecomunicaciones Galicia ha obtenido el Premio AEDIPE-Human-Capital Humano a la Innovación Basada en Personas, en la categoría de Innovación, por aplicar un modelo de Felicidad en el Trabajo con el objetivo de dotar a la organización de la ilusión y compromiso necesarios para hacer del trabajo algo más que un simple trabajo.

Helena R. Olmo, Redactora Jefe de Capital Humano

**R**, el operador gallego de comunicaciones por fibra óptica, se creó 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. Un capital intelectual compuesto por procesos, clientes, marca, organización... pero, sobre todo, por personas. Para sus responsables, la satisfacción de las personas que trabajan en la compañía ha sido siempre un objetivo prioritario. A su juicio, es imposible contemplar la satisfacción de los clientes sin haber alcanzado antes la satisfacción de los profesionales. La ecuación es simple: "empleado satisfecho, cliente satisfecho".

La compañía considera que la mejor forma de alcanzar la satisfacción de sus profesionales es desarrollar una serie de políticas de RR.HH. que se han agrupado en el modelo de la felicidad en el trabajo.

## FUNDAMENTOS DEL MODELO

Este modelo de Felicidad en el Trabajo está orientado a tres necesidades fundamentales para la empresa: la satisfacción de los empleados de R como clave de la productividad y sostenibilidad del proyecto empresarial, el marketing interno y potenciar la marca de R como empleador.

1. Apuesta por la satisfacción de los profesionales como la mejor vía para ofrecer un servicio diferencial y de

> calidad a sus clientes (empleado satisfecho, cliente satisfecho). Con el modelo de la felicidad en el trabajo se busca dotar a la empresa de la ilusión y compromiso necesarios para hacer del trabajo algo más que un simple trabajo. El modelo tiene tres bases fundamentales sobre las que se sustenta:

**b. La persona:** En R se cree que todo empieza por una buena selección de personas y ésta se orienta a conseguir aquellos perfiles que mejor se adecuen a los valores definidos en el modelo. La definición de unos nuevos valores en 2009 ayuda a orientar la selección.

**c. El profesional:** El modelo busca que la persona, en su rol en el trabajo, alcance lo que Mihály Csikszentmihályi denomina *flow*, lo que implica que sus habilidades son las adecuadas a las exigencias de sus objetivos.

**d. La organización como sistema:** Cuando una persona forma parte de un equipo de trabajo, su individualidad se ve complementada por su identidad en el grupo, donde aparecen los sentimientos organizativos. Hay cuatro estadios dentro de los sentimientos organizativos en los que se puede encontrar un grupo de trabajo: resentimiento, resignación, serenidad y ambición (los dos primeros son estados restrictivos, los dos segundos expansivos).

El modelo busca ubicar a los equipos en sentimientos organizativos expansivos que lleven a la empresa mucho más allá del mero cumplimiento del plan de negocio evitando los estados de resignación o resentimiento. Trabajar en estas tres dimensiones permite incidir de una manera directa sobre la satisfacción del profesional y, por tanto, en el crecimiento de la compañía.

Se dedica una gran cantidad de tiempo y esfuerzo a la mejora continua en la gestión de personas. Con este proyecto se pretende influir sobre la percepción de las personas haciéndola proporcional a la calidad de los productos elaborados.

La compañía trabaja en el sector de las TIC, compitiendo con grandes multinacionales a la hora de atraer y retener el talento, por ello tiene que dotar a la marca como empleador de unos atributos diferenciales.

## DESARROLLO DEL MODELO

El Modelo de Felicidad en el Trabajo está compuesto por cuatro niveles de actuación. Cada una de ellos aporta una dimensión diferente:

**1.** En el primer nivel se define 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. Se basa en siete acciones en torno a las cuales gira la felicidad en el trabajo. Las siete acciones son: sé flexible,

sé optimista, confía, comprométete, disfruta, aprende, encuéntrale sentido. Todo ello daría como resultado lo que autores como Mihaly Csikszentmihalyi denominan "Flow" o "Mojo", como lo denomina Marshall Goldsmith, y que en R se denomina Felicidad en el Trabajo, más que una definición de lo que es el modelo

de la felicidad de trabajo para R es una explicación perfecta de la misión de la dirección 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 que ayudan a la persona a ser feliz e influyen claramente en la obtención de resultados.

En 2009 se reorientaron los valores corporativos utilizando para el modelo de las 24 fortalezas de Seligman y Peterson, que define las fortalezas como comportamientos que se presentan en situaciones distintas y a lo largo del tiempo.

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, etc., 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 solo lo que se consigue, sino cómo se consigue.

**3.** En el tercer nivel se orientan los distintos bloques funcionales de la gestión de las personas hacia la consecución de la felicidad en el trabajo:

### ■ Selección optimismo/inteligencia emocional.

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

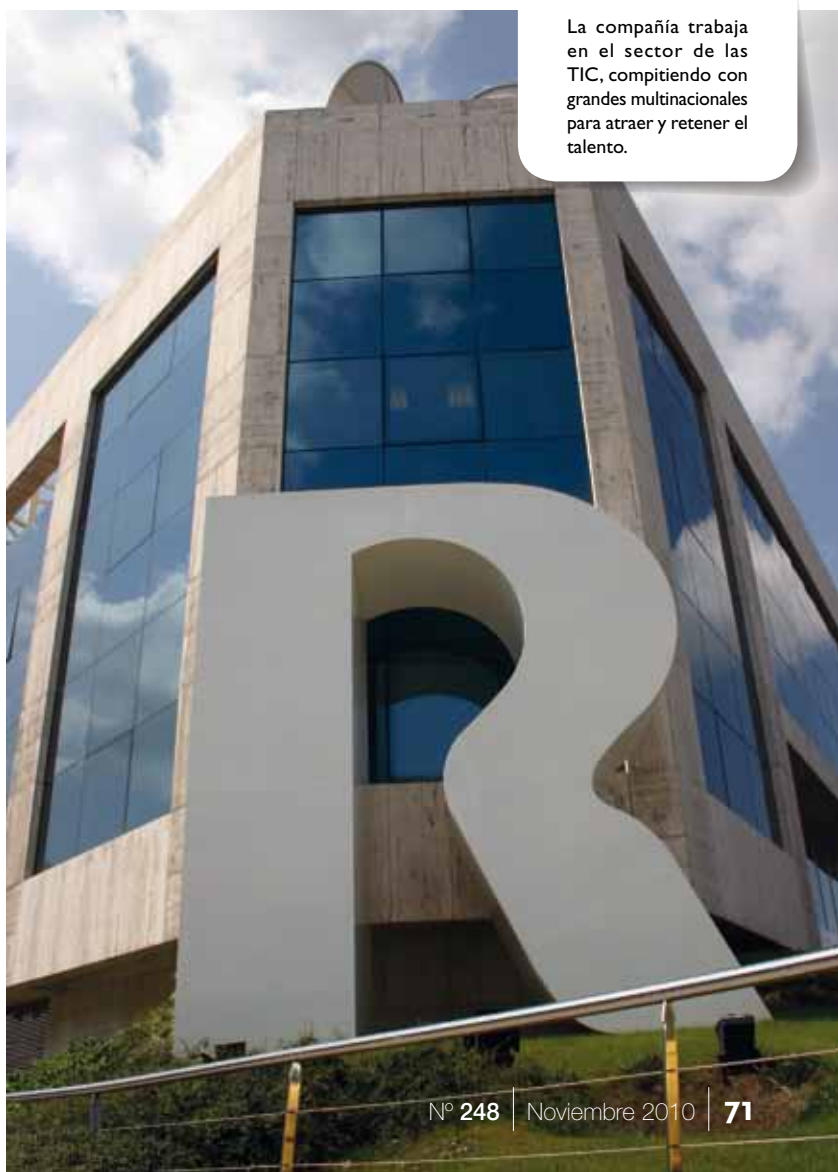
**Todo el equipo directivo participó en una evaluación 360° que ayudó a mejorar el nivel de autoconocimiento en el rol de líder**

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 dirección de personas desde la que se puede incidir más directamente en la consecución de este objetivo.

- **Coaching/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. En R, se creó un programa llamado “unaun” (one to one en gallego), cuyo objetivo consiste en realizar entrevistas individuales con todos los profesionales para conocer y analizar la situación profesional de cada uno de ellos, desde un planteamiento de desarrollo personal y profesional.
- **Desarrollo de cualidades.** En R desde el principio se creyó en la importancia del desarrollo de las personas, anualmente se dedica alrededor de un 4 por ciento de la masa salarial al presupuesto de formación. La preocupación por mejorar ha llevado a formar a los profesionales en aspectos técnicos y en cualidades. A saber:
  1. El coeficiente de optimismo como clave del éxito personal y profesional.
  2. Modelo de las 7 acciones para ser feliz en el trabajo.
  3. Solución positiva de conflictos.
  4. Gestión del tiempo y del estrés.
  5. Cambios positivos, cómo comunicar mejor.
  6. Taller de la felicidad (impartido por Santiago Vázquez, director de personas de R).
- **Combo nós.** A la hora de diseñar y desarrollar un modelo de beneficios sociales se buscó diferenciarse del modelo de “café para todos”. Entendiendo que en R hay múltiples realidades, se elaboró un plan de beneficios sociales destinado a todos los profesionales y orientado a cubrir las diferentes necesidades de cada uno de ellos, combo nós (como guiño hacia el nombre que se utiliza para la paquetización de los productos). Cada profesional puede hacer uso de los que más se adapten a sus necesidades.
- **Modelo liderazgo.** En 2002, Jack Zenger y Joseph Folkman hicieron público su estudio sobre

la efectividad del liderazgo y sobre su impacto en los resultados empresariales. Los resultados de la investigación pusieron de manifiesto que los grandes líderes marcan la diferencia. Confirmó de forma científica, que la calidad directiva es determinante a la hora de obtener beneficios y lograr el compromiso de los empleados o la satisfacción del cliente.

A raíz de estas investigaciones, y teniendo en cuenta la repercusión tanto del estilo de dirección como de la calidad directiva en la motivación de las personas y el clima laboral, R participó de forma anónima en la iniciativa *The Extraordinary Leader*. En este estudio se medían, y a la vez comparaban, con otras empresas dieciséis competencias básicas de liderazgo. Todo el equipo directivo de R, tanto los miembros del comité de dirección como los gerentes de la compañía, participó activamente en una evaluación 360° que contribuyó a mejorar algo tan importante como el nivel de autoconocimiento en el rol de líder.



La compañía trabaja en el sector de las TIC, compitiendo con grandes multinacionales para atraer y retener el talento.



> Por último, en el cuarto nivel de actuación se establecieron una serie de indicadores que miden desde distintas perspectivas los niveles de felicidad en el trabajo:

**4. Encuesta de cliente interno.** La encuesta se realiza internamente y en ella se evalúan distintos departamentos de R entre los que está el de Recursos Humanos. En base a una serie de preguntas distintos clientes internos dan su opinión sobre las políticas y el grado de satisfacción de las respectivas áreas evaluadas. En el año 2008 se incluyó una nueva pregunta en la evaluación del Departamento de Dirección de Personas para poder medir la incidencia e impacto de la implantación gradual del modelo: ¿El Departamento de Dirección de Personas de R contribuye a que sus profesionales sean más felices en el trabajo? El resultado de las encuestas arrojó una respuesta afirmativa de 4,8 sobre 5.

■ **Great Place to Work.** Al igual que la encuesta de satisfacción del cliente interno, el clima laboral es otra herramienta que permite estar en contacto con la realidad. Desde el primer momento se apostó por conocer la opinión de los profesionales de R. En 2006 se decidió participar en el estudio de Great Place to Work. Este modelo analiza cinco elementos: credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y camaradería. Los tres primeros están relacionados con los superiores, es decir, que depende de su credibilidad, del respeto que despierten y del trato justo que deparen. El orgullo de pertenencia alude a la compañía en su totalidad; y, por último, la camaradería, que tiene que ver más con los compañeros o colegas de trabajo. Con este estudio se consiguió un triple objetivo: fomentar la implicación, crear cultura de liderazgo y convertir el clima laboral en una herramienta de marketing interno a través del reconocimiento que supone estar incluido entre lo mejores lugares para trabajar de España. R fue reconocido como un buen lugar para trabajar en 2006, 2008 y 2009. En 2010 ha ocupado el cuarto mejor lugar para trabajar de España en las empresas entre 100 y 250 trabajadores además de obtener una mención especial en “Camaradería”. El 83 por ciento de las personas que trabajan en R consideran que R es un excelente lugar para trabajar.

■ **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 a lo largo de todo el año. Se evalúa a la persona con respecto a los 20 valores corporativos.

Para ello todos los evaluadores reciben una formación previa. Un 10 por ciento del salario variable de una persona en R depende de su evaluación en valores. El 100 por ciento de la plantilla tiene salario variable. La media de salario variable es del 50 por ciento.

■ **Índice de felicidad.** Dentro del taller de la felicidad en R se incluyen distintas pruebas de medición de los niveles de felicidad de los profesionales en la empresa. Para ello se utilizan 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.

## RESULTADOS DE GESTIÓN

Todas las políticas puestas en marcha con este modelo de la felicidad tienen un impacto en los resultados de negocio. No hay que olvidar que el Departamento de Dirección de Personas debe alinearse con el resto de estrategias de la compañía, lo que resulta un factor clave de competitividad y sostenibilidad.

Además de estar entre los mejores lugares para trabajar, R fue considerado el mejor proveedor de servicios de Internet en España por la OCU en 2004, 2005, 2006, 2007 y 2009 y proveedor líder en velocidad, atención al cliente y relación calidad precio, según la 11ª Encuesta de la AIMC realizada a usuarios de Internet y navegadores en la red.

En definitiva, la inestabilidad y competitividad de los mercados, entre otros factores, y la rapidez con la que todo cambia a nivel empresarial ponen de manifiesto la necesidad de una gestión diferente de las personas. Es responsabilidad del Departamento de Dirección de Personas la atracción y retención del mejor talento y eso solo se conseguirá creando entornos de trabajo dinámicos y abiertos, con profesionales flexibles que sepan adaptarse a las distintas necesidades de la organización. Rafael Echeverría, en su libro “La empresa emergente”, dice que “las organizaciones del futuro deben establecer entornos de confianza, y que el líder del futuro será el gerente-coach al servicio de la capacidad de desempeño de su gente”.

R, con su modelo de Felicidad en el Trabajo quiere contribuir a crear un entorno de trabajo diferente que impacte directamente en la satisfacción de sus profesionales y en su orgullo de pertenencia a la organización ya que solo así podrá ofrecer lo mejor a sus clientes: “empleado satisfecho, cliente satisfecho”. ■

PUBLI