



Alberto Martín

Santiago Vázquez, director de RR HH de **R**

Santiago Vázquez Blanco es sociólogo y licenciado en Ciencias Económicas y en Políticas por la Complutense de Madrid, además de PDD por el IESE. Su trayectoria profesional ha estado ligada al mundo de los recursos humanos casi desde el principio. En 1990 accedió al cargo de responsable de Planificación y Recursos Externos de Selección de Personal de Unión Fenosa, compañía en la que desempeñó diversos puestos relacionados con la gestión de personas hasta que ocho años más tarde se incorporó a R como director de Recursos Humanos en donde ha vivido un reto constante vinculado a la evolución de esta empresa de telecomunicaciones.

Nuestro modelo de “felicidad en el trabajo” es una herramienta estratégica

R, el operador gallego de telecomunicaciones por fibra óptica, es una compañía que lleva más de diez años en el mercado. Y en este tiempo sus profesionales han demostrado un alto índice de fidelización a la empresa, ya que el proceso de selección inicial tuvo muy en cuenta que ésta se iba a mover en un sector en continuo cambio y evolución, por lo que era necesario reclutar a personas con ganas de aprender y de mejorar día a día. El buen clima laboral, que les ha llevado a estar tres veces incluidos en el ranking del Best Place to Work, ha hecho el resto.

Usted lleva en la compañía desde el principio. ¿Cómo ha visto la evolución? ¿Cómo ha cambiado el departamento, la compañía...?

Lo primero que diría es que estos años han sido tan potentes que serían equivalentes a varias décadas. Hemos evolucionado mucho, porque al principio éramos una empresa que tenía que construir una gran red y teníamos la cultura y los valores propios de una empresa de ingeniería. Una vez que ya estaba en funcionamiento la red pasamos a ser una empresa de comercialización masiva, con el cambio cultural consiguiente. Pero no queríamos quedarnos ahí, no era ése nuestro objetivo sino que el paso siguiente fue ser una empresa de servicios y a continuación una empresa más orientada a innovación. Es decir, en solamente una década hemos tenido distintas culturas y distintos valores y sin cambiar a las personas, porque a diferencia de otros vimos desde el principio que en el proceso de selección de nuestros profesionales teníamos que buscar gente flexible y polivalente, que fuese capaz de ir asumiendo los distintos roles que eran necesarios en cada momento.

Por lo tanto, hemos evolucionado mucho como empresa y la estructura del departamento se ha adaptado. Nuestro objetivo, en definitiva, es alinear el factor humano a la estrategia de la empresa buscando la sostenibilidad del proyecto.

¿Cuántos son en el departamento?

Somos cinco personas, que proporcionamos servicio a unas 200 personas.

Eso implica que tienen que hacer un gran esfuerzo para dar servicio a tanta gente. ¿Cuentan con ayuda externa?

En RR HH tenemos un nivel de externalización muy importante, por ejemplo tenemos contratado mediante el sistema de *outsourcing* todo el tema de las nóminas, la prevención de riesgos y también tenemos proveedores en materia de formación. Quizá la parte más importante externalizada es el servicio de selección, auténticos aliados estratégicos para conseguir nuestros objetivos, ya que solamente tenemos un coordinador-supervisor-líder del bloque funcional e intentamos que la parte administrativa, que muchas veces pesa mucho en los departamentos de personas, se realice con alguna empresa externalizada.

¿Cuáles serían esos bloques que componen el departamento?

No son las áreas típicas. Tenemos un bloque de atracción de talento, en el que unimos organiza-

ción con selección, debido a las necesidades que el cambio permanente exige; a continuación, tenemos el bloque de desarrollo profesional, el de administración, relaciones laborales y prevención –quizá más típico más convencional–; y tenemos un cuarto bloque –que es bastante extraño encontrar en departamentos de Dirección de Personas– que es innovación y proyectos de RR HH. Creemos que es necesario gestionar permanentemente las novedades y que para eso es imprescindible que haya una persona preocupada por la innovación y los proyectos y que dé apoyo y colabore con los responsables de los demás bloques funcionales.

¿Me podría poner algún ejemplo de las funciones de este bloque de innovación en Recursos Humanos?

Sí. Por ejemplo, la gestión de las emociones. Tenemos un proyecto que es el Modelo de la Auténtica Felicidad en el Trabajo, que para nosotros es una

eran muy multifuncionales, con lo cual el proceso de selección inicial tuvo que ser complicado.

Efectivamente, y visto a día de hoy me parece que fue casi milagroso. Sabíamos que el cambio iba a ser permanente, de hecho ahora ya no es la orientación al cambio lo que buscamos, sino personas que vivan en el cambio. Es importantísimo buscar la polivalencia de las personas y seleccionar por la capacidad de aprender, es decir por tener la metacompetencia y no por tener una competencia. La metacompetencia es la que te permite adquirir las otras competencias.

Seleccionamos personas que tienen en la innovación, en el aprendizaje y en el autodesarrollo y en la capacidad de colaboración algo que les motiva, que en muchos casos no es que lo acepten si se lo propones sino que te lo piden. En definitiva, fue una selección por valores.

¿Se puede decir que hay un perfil tipo del empleado de R?

Sí y no. Evidentemente hay una serie de valores que para nosotros son fundamentales y que todos debemos tener; pero no hay un solo perfil, porque eso significaría excesiva homogeneidad y eso no siempre es bueno. Cada uno tiene su forma de ser y, de hecho, en los estudios de clima laboral hay una pregunta que dice: “¿Puedo ser yo mismo aquí o puedo contribuir a los objetivos siendo yo mismo?”. Y la respuesta es afirmativa por encima del 85% o 90%. Así que sí hay unos valores, un cuerpo

Creemos en lo que hacemos, nos entusiasmos y somos optimistas, por eso conseguimos resultados

herramienta fundamental en la gestión y una declaración de intenciones. Martin Seligman, autor de “La Auténtica Felicidad”, dice que el trabajo es una parte fundamental en la vida, además del ocio, el amor y los hijos, y que tenemos que intentar ser felices en esa parte para conseguir la auténtica felicidad. A partir de ahí, buscamos gestionar las emociones y apoyándonos en el clima laboral hemos visto que teníamos que desarrollar un proyecto que hemos llamado “Un a Un”, que es la traducción del One to One al gallego. El “Un a Un” significa que estamos entrevistando una a una a todas las personas de la plantilla para saber cómo se encuentran y cómo es cada persona diez años después. Al final nos dimos cuenta de que estábamos haciendo *coaching*. A partir de esta noción, fuimos al mercado y evaluamos distintas opciones para mejorar nuestra capacitación como *coaches*.

Éste ha sido un proyecto que ha desembocado en una colaboración con Aecop, la Asociación Española de *Coaching*, para desarrollar un curso superior de *coaching* con la Escuela de Negocios Caixanova, de seis meses de duración, que mejora nuestra capacidad para poder aportar en esas reuniones “Un a Un” profesionalmente.

Por lo que comenta, desde el primer momento tenían claro que los perfiles que iban a necesitar

común... somos personas que creemos en lo que hacemos, nos entusiasmos, con un alto nivel de integridad, que disfrutamos con el cambio, que trabajamos bien en equipo, somos optimistas... por eso conseguimos resultados.

Pero si tuviera que definir al empleado en estos momentos ¿cómo lo haría?

Somos personas con una media de edad de 36 años, entre las que el porcentaje de universitarios es de un 85-90%, de los que un 60% son ingenieros. Y en cuanto a género, tenemos una proporción de 70% de hombres y 30% de mujeres.

Por lo que comenta son perfiles bastante técnicos. ¿Son más difíciles de gestionar?

Todos pensamos que nuestro colectivo es el más complicado de gestionar. Es decir, cada uno tiene sus peculiaridades, aunque sí es cierto que los ingenieros tienen unos perfiles que en la mayor parte de los casos poseen unos rasgos que hacen que determinadas formas de gestión tengan más éxito.

Es evidente que los ingenieros son gente que necesitan entender el porqué de cualquier decisión y les cuesta a veces aceptar que en cuestiones intangibles no es exactamente así. Pero una vez que lo “ven”, disfrutan y aportan mucho.

Buscar todos estos perfiles tan polivalentes ¿fue complicado?

Cuando nosotros empezamos lo hicieron muchas empresas del sector al mismo tiempo y fueron momentos muy complicados. El efecto Galicia ha sido muy positivo, es decir, nos hemos convertido en repatriadores de talento. Había mucho talento, muy cualificado, brillante me atrevería a decir, de personas que estaban fuera de Galicia porque en la comunidad en el sector de las telecomunicaciones no habían encontrado posibilidades de desarrollo. En ese sentido fue relativamente fácil que viesan que nosotros éramos una buena opción y eso también ha impactado en una baja rotación.

Es cierto que hemos seleccionado mucho fuera de Galicia también, de hecho hay gente que ha venido de Kenia, de Italia, de Filipinas, EE UU, además de Madrid y Barcelona. Hicimos mucha búsqueda directa apoyándonos en el *networking* de nuestros propios recursos. Al final es un mundo donde se conocen todos.

¿Qué ofrecieron para atraer candidatos?

Lo principal era un proyecto apasionante que en aquellos momentos estaba liderado por Unión Fenosa y por Caixanova, por lo tanto de una gran estabilidad. Ofrecíamos un proyecto para contribuir al desarrollo de Galicia, que invertía en las personas, con posibilidad de desarrollo, que implicaba mucho trabajo, pero también una empleabilidad enorme. Y todo partiendo de un folio en blanco.

Y con todo esto ¿cómo fomentan la imagen de empleador de R?

Nosotros en Galicia tenemos ya casi 250.000 clientes. Eso ya genera una impresión muy importante. Como empleadores tenemos algunos proveedores notables, como la Escuela de Ingenieros de Telecomunicaciones de Vigo, la Universidad de Físicas de Santiago, la Facultad y la Escuela Universitaria de Informática de A Coruña... Con ellos nuestra imagen como empleador se basa en colaborar estrechamente, pero no con palabras sino desarrollan-

do proyectos. Al final, todos nos conocemos y se sabe qué es lo que ofrece cada uno. Y en ese sentido es muy importante la reputación y ésta proviene del tipo de experiencias que hayas generado en el pasado.

Han estado incluidos en el Best Place to Work varias veces, la última este mismo año. ¿Qué ha significado para R?

Hemos entrado en el ranking de Best Place to Work en 2006, 2008 y 2009. Llegamos a este ranking buscando elementos de referencia en gestión de personas, buenas prácticas. Realizamos estudios de clima laboral desde el año 2000 y en 2006 tuvimos conocimiento de la existencia del instituto Best Place to Work y pensamos que quién mejor para realizar esta encuesta de clima que alguien externo, mucho más objetivo, y que nos iba a permitir tener herramientas para poder realizar *benchmarking*. Nuestra sorpresa fue cuando ya en ese 2006 salimos como uno de los 25 mejores lugares para trabajar en España.

Para nosotros, para el departamento de RR HH, ha sido el mejor y el más valioso reconocimiento.

Desde nuestra creación nos hemos convertido en repatriadores de talento

Que el 80% de nuestro personal considere R como un excelente lugar para trabajar es el mejor premio y desde luego aporta una energía enorme para seguir trabajando.

¿Hay alguna receta para ese éxito?

Podría destacar una medida que implantamos para alinear a los mandos intermedios, a los gerentes y otros directores en la consecución de este buen clima laboral y es que es un objetivo que está dentro del desempeño y pesa un 5% en el salario variable. Y es que son ellos los que tienen la responsabilidad de gestionar a las personas. No sirve que desde RR HH tengamos políticas, herramientas, instrumentos, si después la aplicación de esto no es la que debería por falta de esfuerzo o motivación.

En un mercado tan cambiante como el suyo la formación supongo que es clave.

Efectivamente y me apena cuando muchos colegas me cuentan que es una de las partidas que se están recortando. Para nosotros la formación es tan importante que dentro de nuestros valores está el de autodesarrollo y se paga por ello dentro del variable. Es una forma de decir a la gente que tiene que proponer acciones formativas porque los conocimientos quedan obsoletos muy rápido, y en tecnología más.

¿Tienen que ser propuestas de formación relacionadas con el puesto de trabajo o no?

En absoluto, hay muchas que tienen que ver con el puesto de trabajo, con el ámbito de los conocimientos, pero, por ejemplo, nosotros en el ámbito

del desarrollo de las cualidades tenemos talleres para aumentar el coeficiente del optimismo, antiestrés, o el que estamos desarrollando sobre cómo ser felices en el trabajo.

De los programas de formación que han puesto en marcha en los últimos años ¿cuál destacaría?

Hay uno que ha sido fundamental en lo que hoy es R. Los técnicos, en sus escuelas o facultades, apenas reciben formación en herramientas y habilidades de gestión. Eso fue algo que vimos desde el principio y con la Escuela de Negocios Caixanova pusimos en marcha un MBA para técnicos, un MDTIC, que ya va por la sexta promoción.

Es un programa implicado con el desarrollo del talento y con los planes de carrera ¿no?

Efectivamente, porque para nosotros es fundamental la promoción interna con personas que tenemos la seguridad de que han recibido la formación adecuada para la gestión del negocio.

En cuanto al desempeño, realizamos una evaluación a 180, aunque tenemos una a 360 para directores y gerentes. Medimos la calidad directiva

como un complemento del estudio de clima laboral. Tenemos muy claro que RR HH tiene que gestionar basándose en evidencias así que estamos midiendo constantemente para tener indicadores que orienten nuestros planes de acción.

¿Qué política de beneficios sociales tienen?

Los beneficios sociales están incluidos en un paquete que hemos bautizado como "Combo Nós", que viene del nombre de nuestros paquetes de servicios al cliente. Entre ellos, podría destacar que fuimos la primera empresa que en Galicia utilizó el cheque guardería. Por otro lado, algo muy importante en los beneficios sociales es adaptarlos a tu colectivo, hace diez años hablar de planes de pensiones era ridículo y hoy ya estamos a punto de lanzar el plan de previsión empresarial, al igual que el cheque informático. También tenemos seguro de vida, de accidente, médico o clases de inglés, flexibilidad horaria adaptada a cada persona, ...

¿Es de los que piensa que la gestión de RR HH es medible en su aportación a la empresa?

Absolutamente medible. De hecho estoy haciendo mi tesis doctoral intentando demostrar en España que los mejores lugares para trabajar crecen más que la media de crecimiento de la empresa en general. En EE UU ya se estudió que las empresas incluidas en el Best Place to Work crecían 3,5 veces más que la media. El tener un buen clima laboral, un compromiso fuerte de los profesionales con la empresa, contribuye a que ésta crezca ■

redaccion@custommedia.es

al detalle

Los datos de R

- La plantilla de R está compuesta por casi 200 personas con una media de edad de 36 años, con un porcentaje de universitarios de un 85-90%, de los que un 60% son ingenieros. Y en cuanto a género, tienen una proporción de 70% hombres y 30% mujeres.
- Además de repatriar a profesionales gallegos que trabajaban en otras comunidades españolas, han atraído talento de países como Kenia, Italia, Filipinas o EE UU.
- Colaboran con centros universitarios en proyectos de fin de carrera, con prácticas de los alumnos de los dos últimos cursos y ofreciendo becas, entre otras iniciativas.