

Rodrigo Rojas, Gerente de Felicidad, BancoEstado Microempresa:

# Gerencia de felicidad, un sueño hecho realidad

---

Conversamos con Rodrigo Rojas, gerente de BancoEstado Microempresa (BEME). Rodrigo es psicólogo (PUC) y coach ontológico (Newfield Network), profesional que por más de una década ha buscado instalar el tema de la felicidad en el campo del cuidado interno de las organizaciones. Entre otras cosas Rodrigo nos cuenta que sus clientes son el segmento de emprendedores más pequeño del país: “El cartonero, la persona que cultiva un pequeño huerto, el taxista, el lustrabotas... ése es el segmento que atendemos”. Quisimos ampliar esta entrevista y desde ahí, compartir una mirada innovadora y altamente efectiva en el cómo construir organizaciones sanas y comprometidas, organizaciones en donde la felicidad no es un eslogan sino que un propósito digno de alcanzar. Por último, es importante destacar que la Gerencia de Felicidad -de BEME- el año pasado logró el primer lugar en el Great Place To Work.

## Rodrigo, ¿cómo se inició todo esto?, por lo general priman las Gerencias de Recursos Humanos... ¿cómo se creó la Gerencia de Felicidad?

Te cuento, entré el 2004 a BEME (filial del BancoEstado). Cuando llego me encuentro con una filial que desde sus orígenes (1996) acuña la idea de cuidar a los trabajadores. Hubo varias conversaciones y en un momento me ofrecen encargarme de la Gerencia de Recursos Humanos. En ese tiempo la primera conversación que tuve fue con mi jefe de la época, y le dije, a mí el nombre de Recursos Humanos no me gusta, ¿qué tal cambiarlo? Y bueno, cambiamos el nombre a Gerencia de Personas. Para mí el tema de los nombres es muy importante ya que las palabras construyen realidad, y por otro lado, las personas somos más que un recurso.

Con el tiempo dejamos de hablar de Recursos Humanos y nos pusimos a hablar de personas, y con esto surgió una gerencia que poco a poco comenzó a velar por las personas. Pasó el tiempo (2 a 3 años) y empezamos a tener otras reflexiones. Comenzamos a preguntarnos para qué estábamos trabajando. Nos preguntamos mucho el por qué y el para qué, y llegamos a la conclusión que trabajamos para ser felices, y para contribuir a la felicidad de otros.

El 2005 dimos un paso importante, una de las áreas de Gerencia la pasamos a llamar Sub Gerencia de Gestión de Felicidad. En ese minuto la Gerencia de Personas tenía tres subgerencias: Sub Gerencia de Desarrollo Organizacional, Subgerencia de Liderazgo y Cultura y, Subgerencia de Felicidad.

## ¿Y cuál fue la primera reacción del banco (banco estatal, tradicional y con 150 años) frente a la Gerencia de Felicidad?

Fue una noticia muy impactante para nuestros compañeros, y en algún caso poco entendible hacia afuera. Tuvimos que explicar muchas veces el sentido de esta subgerencia de gestión de personas y el alcance que tenía.

### **Y en la práctica, ¿qué significó todo esto?**

Bueno es importante decir que esta idea surgió de 3 personas. Posteriormente nos tocó conversar con el gerente general. Le planteamos el tema y nos miró con cara de sorpresa, lo convencimos de que esta subgerencia sería la responsable de velar por monitorear las condiciones de vida en el trabajo, de que estas fueran adecuadas y sobresalientes para todos y todas, y sobre eso generamos el cambio.

### **¿Cuál era el sentido del esfuerzo que estaban realizando?**

En ése minuto nuestro tema era preocuparnos como empresa en crear condiciones para que la gente internamente estuviera bien. En ese momento el sentido de tener la gestión de la felicidad se basaba en sostener un área que se preocupara de monitorear, evaluar y hacer seguimiento hacia las personas. Ver si estaban cómodas trabajando dentro de la empresa, ése era nuestro desafío.

Esta subgerencia en su minuto abordó también los temas de liderazgo, calidad de vida, beneficios, programas y convenios. También tomó todo lo que tenía que ver con la métrica (estudios de clima).

### **Dime, ¿qué te inspiró a meterte tan profundamente en el tema de la felicidad?**

El 2010 me metí full con el tema de la felicidad y su relación en las organizaciones. Si bien ya estamos metidos en el tema desde el 2005, empecé a leer, comencé a bajar papers y otros materiales de estudio asociados al tema. Ya era habitual conversar con mucha gente sobre esto, también tuve acceso a muy buenas investigaciones... todo ese esfuerzo apuntaba a trabajar la felicidad desde una perspectiva seria y rigurosa. El desafío no era hablar de los cinco pasos para ser feliz, ¡claramente que no!

Nuestra mirada sobre la felicidad estaba alineada a criterios experienciales, los que siguen siendo centrales en nuestra gestión, sin embargo queríamos también tener más información que nos permitiera entender y comprender de mejor forma este fenómeno, con instrumentos de medición y acceso a datos que validaran el poder del tema. Estábamos con la idea de que se entendiera que trabajar con la felicidad era sinónimo de frutos y utilidad para la vida de las personas y también para la organización.

En ese andar el 2011 me tomé unas vacaciones y me fui a la playa, ahí leí algunos libros y documentos, tuve mucho tiempo para pensar y en un minuto hice un clic. Dentro de las ideas que surgieron, pensé que no podía ser que la responsabilidad de hacerse cargo de generar condiciones para ser feliz en el trabajo y de monitorear la felicidad (o la sensación de bienestar de la gente) estuviese en manos sólo de un área. No era lógico que de una gerencia compuesta por 3 áreas sólo una estuviera preocupada y ocupada de esto. Cuando regresé de mis vacaciones conversé con mi jefa (Gerente General) y le dije: "sabes te quiero hacer una propuesta. Mi rol de la Gerencia de Personas es que la gente esté contenta y feliz de trabajar en esta empresa. El área de entrenamiento es lo mismo. Cuando yo entreno estoy diciendo: yo te entreno, yo te estoy entrenando para que puedas hacer muy bien tu trabajo; atiendas en forma excelente a nuestros clientes y tengas tiempo para desarrollarte y con ello, no tengas que quedarte hasta tarde trabajando. Te entreno para que desde el desarrollo de conocimientos y competencias también al final del día sientas que aportas, que ayudas a otros y que lo haces bien, algo que te inspira, porque dando un excelente servicio tú también te vas a sentir más contento... porque vas a recibir la retribución y el cariño del cliente. Ella me escuchó atentamente.

Esta mirada es integrativa, todos los componentes de apoyo deben pensarse con la distinción de la felicidad, otro ejemplo: cuando hablamos del mundo de las compensaciones es exigirle al área a cargo que diseñe y planifica el tema de los incentivos, que eso se lleve a cabo desde el punto de vista del cuidado y la preocupación por las personas. El tema no es sólo estar preocupado por los números.

**Entonces lo que tú instalaste fue una mirada sistémica, es decir, en forma orquestada todas las áreas... para que la gente se alinee al tema de la felicidad.**

¡Sí claro eso fue!, y ha funcionado. Esto partió el 2011, ya estamos en eso y hay un tema que es relevante, y es que tuvo que ver con trabajar mucho con la Gerencia de Felicidad, y a la vez, mucho con la organización para que finalmente entendiera el concepto. En el fondo todos somos responsables del cuidado de los trabajadores, partiendo por el jefe directo. Sin embargo hay un área, una gerencia, en este caso de la felicidad, que tiene el rol de diseñar, coordinar, monitorear y hacer acompañamiento para que las políticas que nosotros establecemos sean bien aplicadas por los jefes.

Este trabajo no es de una sola persona, es de varias, estamos convencidos que ser feliz en el trabajo o que más bien, en la sensación de bienestar o estar bien en la vida en general, el trabajo también puede ser una parte de esta sensación y no ser una persona en la pega y otra, la de verdad, fuera de ella.

**¿La identidad del BancoEstado se ha permeado con esta nueva mirada?**

Al principio cuando la filial (BEME) nació, los ejecutivos de cuenta tradicional de la banca no entendían que un ejecutivo fuera a terreno y que anduviera con terno... ¡y con bototos! Obvio, esa persona tenía que ir a terreno, manejar horas o subirse a un bote... porque nuestro modelo de negocio implica que nosotros vamos a visitar al cliente en su puesto o local de trabajo, y no al revés. Esas prácticas estaban conectadas con las exigencias del “todo terreno”. Ahora, cuando hablo de evaluar un crédito en terreno, hablo de que si un pescador te pide un crédito tú te vas a la caleta y te subes al bote con él, y ahí conversan y se resuelve el tema. Esa mirada, de estar al lado de tu cliente es la misma que tenemos al interior de la empresa. El banco al ser una corporación de 150 años de existencia tiene una cultura que también apunta a estar junto a los trabajadores, imaginarás que no es fácil hacerlo en estas dimensiones. Nosotros somos una filial que tiene 18 años de vida y 1200 compañeros de trabajo, por lo que nuestras formas de hacer son en parte, diferentes.

Finalmente el banco ha entendido y ha respetado, y para mí eso es vital. Ha respetado la subcultura que tiene esta filial (BEME), por así decirlo, y nos ha pedido ayuda respecto a las prácticas que nosotros tenemos, y al revés, nosotros también hemos aprendido del banco. De igual forma, al alero del tremendo nombre y la tremenda imagen que es la Corporación BancoEstado, hemos podido desarrollar diversas iniciativas.

Nuestra filial nace desde la misión misma del BancoEstado: un banco estatal que tiene por desafío bancarizar y proveer servicios de acceso y financiamiento a miles de compatriotas que no tienen la posibilidad de pedir un crédito. Por lo tanto yo te diría que desde ese origen al día de hoy claramente hay mucha sintonía entre lo que el banco hace y lo que nosotros estamos llevando a cabo, evidentemente comprendiendo las diferencias culturales y los procedimientos que tiene el banco y los procedimientos

que tenemos nosotros –BEME. Un ejemplo, nosotros tenemos un modelo de compensación variable para la red de sucursales, el banco eso no lo tiene. En sí eso ya te genera condiciones de trabajo distintas.

### **¿Este es un cambio de paradigma para la banca en general?**

Yo diría que sí porque estamos instalando el tema de la legítima preocupación por las personas, esto es parte de lo que también se entiende por responsabilidad social. Es decir, estar ocupados por entregar las mejores condiciones en forma directa e indirecta para que sientas que también puedes ser feliz en tu trabajo. Es parte del cambio paradigmático. Lo potente es que hoy varias empresas en Chile y Latinoamérica estamos en lo mismo, comprendiendo que como organización existe una responsabilidad ética por los trabajadores... mucho más allá de lo que exige la norma y la legislación laboral.

Rodrigo, cuéntame de prácticas en donde ya se hayan materializado las políticas de felicidad. Nosotros (BEME) tenemos un modelo de Gestión de Felicidad que se basa en 4 ejes: liderazgo, participación, equilibrio -vida laboral/personal- y el sentido del trabajo. Ya hemos desarrollado iniciativas, de igual forma, ya hemos hecho algunos ajustes a las prácticas y políticas que sustentan el modelo.

### **Y frente a los estudios de clima, ¿cómo se evalúan los resultados?**

En BEME siempre hemos hecho estudios de clima, desde nuestros orígenes. Actualmente tenemos una parrilla de herramientas –a la que le llamamos Matriz de Escucha- que nos permite ir monitoreando cómo está la gente tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. En el ámbito cuantitativo tenemos 3 monitoreos de clima al año; una encuesta anual de clima; participamos de la encuesta del Grace Place To Work (anual); tenemos evaluación ascendente donde la gente evalúa a su jefatura y evaluaciones de alineación discursiva... eso es lo más formal.

### **Y cuando escuchas los estudios, ¿qué escuchas?**

Lo que hago es revisar números y, a la vez, escucho, cuáles son los dolores y cuáles son las características positivas que tienen los equipos de trabajo, esto tanto para las jefaturas como para los equipos. De igual forma, tenemos una parrilla de herramientas cualitativas (visitas a terreno, tomarse cafecitos con la gente, etc.). Lo básico de todo esto es estar en terreno y sobre todo conectado con las personas. En BEME el vínculo que generamos entre los compañeros y compañeras es vital, sólo con ver a alguien ya sabes cómo está, por decirlo de alguna manera.

Nuestro equipo (Gerencia de Felicidad) es muy de terreno, y esto ocurre –entre otras cosas- por nuestros gerentes también lo son. Entendemos que no es lo mismo cuando estás en tu oficina y te cuentan cómo está la cosa, a cuando estás en terreno conversando con veinte personas. La idea es que no te cuenten nada, sino que tú vivas el cómo está la cosa. Eso hace la diferencia.

### **¿Tú crees que la gente siente que está viendo resultados que nunca antes había visto?**

Tengo la sensación que sí, acá hay un tema muy relevante. Nosotros cuando nos paramos delante de todo el comité de gerentes, y de todas las jefaturas de BEME, y les contamos que de Gerencia de Personas pasamos a ser Gerencia de Felicidad... y les contamos el sentido de este cambio... y que el

cambio no era solamente un cambio de nombre... y después recorres Chile y lo comunicas: ¡definitivamente eso es muy potente! Lo que haces en el fondo es construir realidad con una declaración muy concreta, ¡las personas son importantes y están al centro de la estrategia!

¿Y cómo cruzan todos estos esfuerzos con el modelo de negocio de BEME?

En nuestro modelo de gestión estratégica, que es la herramienta que usamos (Balanced Scorecard), declaramos -y lo escribimos- que las personas estaban al centro de la estrategia. Por lo tanto hoy día, cuando el gerente general se levanta delante de los mil 200 que somos en BEME y nos dice: la estrategia de BEME es que nosotros, lo que trabajamos en BEME, estamos al centro de la estrategia. Tú puedes decir, hay que bonitas palabras, pero cuando lo ves escrito en un documento (Balanced Scorecard), y cuando eso te lleva a que el nombre de la Gerencia de Personas se cambia al de Gerencia de Felicidad; que creaste un modelo de gestión de la felicidad, y que todas tus políticas y prácticas, y tus acciones y monitoreos están hechos a la luz de ese modelo... y nosotros definimos lo que vamos a entender por felicidad, y además explicitamos una oferta de valor para los trabajadores... ¡todo eso es 100% realidad!

Cuéntanos sobre esa oferta de valor...

Nosotros tenemos una oferta de valor para el cliente, y yo trabajo para que esta oferta se cumpla, esto es lo que les genera valor a los clientes. Lo mismo tengo que hacer hacia el interior de la empresa -por dentro-, es decir, mis clientes internos son mis propios compañeros por tanto tengo que explicitar mi oferta de valor. Cuando tú dices que la gente está en el centro de la estrategia, creo que tienes que explicitar también la oferta de valor a los trabajadores de BEME. En nuestro caso nosotros trabajamos para que nuestros compañeros sientan que se pueden desarrollar personal y profesionalmente, en un excelente ambiente laboral, y con un profundo cariño (y amor) por lo que hacen. Esta oferta es la que yo evalúo permanentemente en términos de que si la estamos cumpliendo o no. Cuando tu declaras algo te comprometes con eso. En todo este proceso para nosotros es relevante el liderazgo coherente.

Rodrigo, ¿cómo definirías la felicidad?

Nosotros declaramos y definimos la felicidad organizacional como algo tan simple y significativo y, a la vez, como que tú te sientas contento y cómodo trabajando en esta empresa. Y después explicitamos la oferta de valor, lo que te mencioné antes.

Ustedes desde ahí (la felicidad) contratan a las personas, manejan los incentivos, planifican la capacitación...

¡Todo! Obviamente estamos en un camino y estamos alineados a desarrollarnos en esa línea. Una cosa que me interesa recalcar es que en este proceso, la coherencia ha sido un tema relevante para nuestra labor, es decir, entre lo que decimos y lo que hacemos. No es fácil ser coherente, pero avanzamos día a día en este proceso. E incluso, cuando hemos sido incoherentes lo hemos reconocido y hemos pedido disculpas.

Rodrigo, muchas veces ocurre que cuando las organizaciones viven procesos de cambio, y el ego de las empresas es grande, el camino resulta complejo.

Esta filial nació con tres elementos centrales, nuestro ADN, que nos ha regido toda la vida: a) la preocupación por los clientes; b) una responsabilidad por hacer las cosas con excelencia e innovación y c), la preocupación por las personas. Siempre hemos buscado cumplir con estas tres dimensiones.

La filial BEME es una innovación en sí misma dentro de la corporación de BancoEstado. Piensa que hace 18 años a nadie, desde el sistema financiero se le hubiese ocurrido atender a un pescador, o a un agricultor, o a la señora que se levanta a las 5 de la mañana... que compra el pan, el jamón y se va a parar a las 7 de la mañana a la puerta de una fábrica. O sea, desde el sistema financiero eso jamás se pensó que podía ocurrir.

Me quiero detener en el tema de la excelencia. Se nace aprendiendo de los errores. Este proyecto de filial se presentó a un directorio y ese directorio lo rechaza. Este equipo se va a la casa y después reflexiona, se recupera de la caída y a las dos horas ya está nuevamente con estos nuevos aprendizajes y vuelven a la carga, y en esta segunda ocasión el proyecto es aprobado. Por qué doy este ejemplo, es porque para nosotros todos los días es un aprendizaje. Nosotros acá hablamos del aprendizaje permanente. Por ejemplo, hacemos una acción masiva y después terminada la actividad, reflexionamos y sacamos los aprendizajes pertinentes. Otro ejemplo, nosotros ya estamos concluyendo una actividad que se llama "Las Cumbres" en donde compartimos y conversamos con todos los trabajadores de BEME, y después los gerentes conversamos sobre lo que aprendimos de la actividad en particular. En BEME somos muy buenos para escuchar y todo eso suma para el aprendizaje final.

### **Rodrigo, tú hiciste el ACP 2009 (The Newfield Network), ¿qué valor agregado te sumó el coaching ontológico a tu actual aprendizaje?**

Aparte del tremendo aprendizaje personal, me corroboró el camino en el que estoy hoy. Una de las cosas que me sumó a mi proceso personal y laboral fue el desaprender muchas cosas que yo daba por certezas, y a la vez, aprender que las realidades son del punto de vista de quién las observa. Otra cosa que me ayudó mucho fue practicar el tema de los juicios; colocar la mente en blanco y realmente escuchar; tratar de entender al otro y ver desde dónde te lo estaba diciendo...y ni hablar de lo que me enseñó mi cuerpo, fue un gran aprendizaje con un maravilloso tutor al que hasta el día de hoy le agradezco haberme llevado a un camino de cuestionamiento en mis certezas.

Pienso que el rol que tengo (Gerente de Felicidad) se fortaleció con el ACP (Programa de coaching de The Newfield Network), ya que me ayudó a generar espacios de conversación más potente. Por otro lado también me ayudó para hacer coaching a algunas personas que trabajan en BEME, para acompañarlos y observar realidades que ellos antes no habían visto, tanto desde la perspectiva personal como profesional.

### **¿Y cómo se suma lo corporal en el proceso de la felicidad?**

Para nosotros es relevante, por ejemplo, en el campo del liderazgo lo tenemos incorporado -Liderazgo en movimiento. Nosotros movemos a nuestros líderes, juntamos a los 40 que lideran BEME y los invitamos a mover el cuerpo. Obviamente tú te das cuenta que hay habilidad e inhabilidad, y el desafío ahí es transformar esa inhabilidad en habilidad desde el campo de la gestión. Yo puedo estar muy convencido

de este proceso, pero si los otros líderes no están convencidos, esto no es efectivo. Son ellos quienes hacen que este modelo funcione.

### **Me imagino ustedes trabajan con la matriz del Liderazgo Coach...**

Hoy el 92% de los líderes de BEME son nacidos y formados acá. Por tanto el tipo de liderazgo que difundimos es un liderazgo que es muy horizontal, de mucha cercanía y acercamiento. Obviamente cuando tienes que tomar una decisión la tomas, pero nunca dejando de lado la perspectiva del otro. En mi caso, por ejemplo, la única diferencia que tengo con otra persona que no tenga cargo de gerencia es el nivel de responsabilidades. Sólo eso. Tengo una responsabilidad distinta por eso me pagan distinto. Yo tengo los mismos deberes y derechos que mi compañero de al lado; tengo las mismas expectativas, los mismos temores, los mismos sueños, los mismos anhelos... pero eso concluye en que yo puedo ser jefe tuyo, pero eso no me da derecho para complicarte la vida, al contrario, mi deber y compromiso ético es que estés mejor (más contento) en esta empresa.

### **Ocurre mucho que la gente declara que en sus trabajos sufre (metas, clima, jefes, horarios, etc.), y que en sus casas son felices, ¿qué piensas de eso?**

¡Obvio! Está el mito de que yo en mi empresa soy diferente a la persona que está en la casa. Eso de decir ¡que rico que es viernes!, ¡que fome que es domingo! Nosotros acá lo vemos absolutamente de otra forma. En BEME tenemos la idea que la gente, al igual que en su vida personal, tenga acá una sola vida. Yo lo que no quiero es que después me digan, “BEME me hizo optar entre mi desarrollo personal y mi desarrollo profesional”, por ejemplo. Por eso ahora tú me ves que te cuento que estamos pensando ofertarle el cargo a una persona, de un gerente que es de Santiago y mandarlo a otra región... tiene que ver con eso. Yo me tengo que preocupar de esa persona tanto desde su dimensión profesional (gestión) como personal (su familia), para que así el traslado sea bueno. Tengo que pensar en sus hijos, en su proceso de cambio y adaptación para el conjunto de su familia; tengo que pensar en su pareja que va a perder su trabajo y que va a estar un tiempo en forma inestable. El camino clásico es muy fácil: decir que te tienes que cambiar de región, y si no te gusta te vas. Eso acá no corre.

### **Dime, y al final del día, todas estas iniciativas y esfuerzos, ¿son percibidos y valorados por las personas que trabajan en BEME?**

¡Yo te diría que sí! Lo he visto con resultados cuantitativos y cualitativos. Un ejemplo, nosotros tenemos una tasa de rotación voluntaria de un 2%. Eso en el sistema financiero es nada. Por lo general la tasa de rotación del sistema financiero es de un 17%. Cuando a las personas de BEME le hacen una oferta –de otro banco- hablan con varias personas, y me pasa que me dicen, oye Rodrigo podemos conversar con un cafecito. Un “cafecito” es una dinámica conversacional, algo así como puertas abiertas. Tú me pides un cafecito y partimos una conversación. Para nosotros estos cafecitos son prioridad. Y pasa que la persona me cuenta que le hicieron una oferta, y todo obvio bajo un espacio de confidencialidad. Por lo general yo le hago 4 preguntas. Les digo que me parece súper bien, acá nosotros no tenemos temas tabú. Si quieres hablar de plata, hablamos de plata; si quiere saber por qué se despidió a tal persona, se habla sobre ese tema; si quieres hablar sobre el concurso en donde no te parecieron los resultados, hablamos de eso. La idea es conversar.

Me imagino que estas prácticas generan una cultura organizacional altamente transparente...

Nosotros en BEME tenemos varios eslogan, hay uno que me encanta: "Nuestro mejor camino: las personas". El 2004 instalamos otro eslogan, "La relación es la conversación". Otra cosa que les digo ya finalizada la conversación es que si se van o se quedan me cuenten el por qué tomaron la decisión que tomaron.

En este último tiempo 5 personas me han llamado. 1 para decirme que se iba y 3 para decirme que no se iban. Y a la 5ta persona yo la llamé y le pregunté y me dijo que no se iba, que mil disculpas por no haber llamado. Y bueno, las razones por las que no se van: la número uno es por la relación con sus compañeros. Ellos dicen muchas veces, "yo a mis compañeros le paso mi chequera". Otros nos han dicho, la relación que tengo con mis compañeros no la voy a encontrar en ningún lado. Y segundo, también dicen que el jefe que tienen, teniendo millones de defectos, no lo cambian por nada. ¿Por qué? les pregunto y me dicen, "porque me entiende, un ejemplo: mi hija está enferma y me dice, ya váyase y después me llama para contarme cómo está su hija". O alguien tiene un problema porque la nana no llegó y él jefe le manda un mensaje diciendo, "cero problema y cuidate". Todos sabemos que el trabajo que no se hace en ése momento, lo realizará otro compañero.

### **Cuéntame una buena experiencia sobre este estilo de liderazgo más consciente y empático que tienen en BEME...**

Nosotros esperamos que los jefes de BEME practiquen diariamente el estilo de liderazgo coherente que hemos definido, y en este escenario esperamos que todos nosotros y nosotras tengamos la humildad de reconocer que muchas veces no sabemos cómo abordar ciertos temas. Un ejemplo de esto es que tenemos grupos de participación voluntarios compuestos por compañeros y compañeras de BEME que nos ayudan y orientan a tomar decisiones y muchas veces como digo yo, "nos iluminan" el camino a los jefes. No porque seas jefes tienes que saberlo todo, es parte de un jefe coherente pedir ayuda cuando la necesita y qué mejor hacia su propio equipo. Ejemplos de estos hay miles, uno de ellos es cuando al planificar el año le pedimos a los equipos de trabajo que nos ayuden a desarrollar los temas centrales de gestión interna.

### **¿Qué valor le das a la confianza en el actual proceso que están viviendo?**

¡Todo! Nosotros trabajamos desde la confianza. Yo confío en ti. Nosotros como institución financiera tenemos que tener controles y regulaciones, obviamente, pero yo no me voy a desgastar generando controles excesivos para monitorear tu gestión. Acá el mejor control que se hace, es el control cruzado entre los propios compañeros. Para nosotros el concepto es confianza, ahora cuando ésta se rompe nosotros somos implacables. Hoy el 99% de la gente que trabaja en BEME trabaja también para cuidar estas prácticas. Siempre hay personas que cruzan la línea, acá esas personas son expulsadas. Para nosotros la coherencia es un tema central, y a la vez, uno de los valores pilares de BEME.

### **¿Cómo definirías a tu actual comunidad de trabajo?**

Te puedo decir varias cosas, lo 1ro: No se puede dar lo que no se tiene. Si yo no confío en otros yo no puedo pretender que confíen en mí, y para nosotros eso es clave. 2do: Compromiso por lo que tú estás, compromiso con tus compañeros, compromiso con tus clientes, compromiso con tu trabajo. 3ro:



Coherencia. Inevitablemente en este camino tienes que ser coherente. Nosotros nos pegamos costalazos todos los días. Tenemos conciencia de nuestros errores pero buscamos enmendar el camino. Tratamos de cuidarnos. Si yo veo que un gerente no está cuidando, si veo que no es coherente con lo que declaramos, yo voy y le digo, “ojo, cuidado, estemos atentos a eso”. Esto tiene que ver con la confianza y con los cuidados. Y yo te diría un tema que tiene que ver con los liderazgos, es que en el fondo la cultura se construye desde abajo para arriba, desde arriba para abajo, desde un lado para el otro lado. Ahora, los primeros en construir cultura son los líderes. Nosotros decimos que liderar en esta empresa es cuestión de cariño. Si yo no quiero a la gente con la que trabajo como persona, como ser humano, esta no es la empresa para mí. Nosotros nos preocupamos por las personas, y no es que nos preocupemos de las personas porque van a ser más o menos productivas, ¡claro que no! Nos preocupamos por las personas como tal, y es ése también nuestro modelo de negocio.

### **Es decir, ¿existe una coherencia absoluta entre el negocio y la comunidad interna de BEME?**

Esa es la idea... y todos los días estamos en eso. Nosotros no damos crédito, nosotros acompañamos en el cumplimiento de sueños a nuestros clientes. Cuando yo te doy un crédito de miles o millones de pesos, lo que estoy haciendo es ayudarte a cumplir un sueño. Te estoy acompañando y eso es súper potente. Cuando hablamos de la coherencia, de la confianza y el cariño... es porque yo a mi cliente lo ayudo a cumplir su sueño. Tengo la suerte de poder acompañar en eso. Por lo mismo digo que no se puede dar lo que no se tiene.

### **Rodrigo, qué te dicen tus colegas, gerentes de RR.HH. de otras empresas cuando ven en lo que estas hoy...**

Ha habido de todo: “que me faltaba la nariz de payaso”; “que era el Patch Adams chileno”; “que literalmente estábamos tonteando con esto”... también estaban los que decían, “Rodrigo tiene esta mirada y le creemos” o “es interesante la coherencia que ustedes han tenido”. Otros gerentes de Recursos Humanos (o Gerencia de Personas) me han comentado: “muy interesante lo que hacen y me encantaría hacerlo en mi empresa... pero no puedo”; “Si lo hago me van a despedir por loco” o “en la empresa yo no hablo ni de amor, ni de felicidad... yo hablo de Gerencia de Recursos Humanos”. En fin, ha habido de todo y lo que hoy está pasando es que las empresas más allá del nombre que tenga la gerencia, están trabajando en entender y comprender desde el corazón, el sentido del trabajo de una persona que está a cargo de las políticas y procedimientos e iniciativas en materia de personas. ¡Estamos avanzando!

### **¿Por qué pasa eso?... ¡todos quieren ser felices y nadie lo declara!**

A mi juicio, porque estás metido y entrampado en viejos paradigmas. El paradigma de Recursos Humanos es muy potente. Los que trabajamos en Recursos Humanos tenemos esta sensación rara de no ser parte de la línea, es decir, no eres parte del negocio. Y la idea es que lo que nosotros administramos son emociones, sensaciones, “almas” como digo yo... y eso no es medible. Yo no tengo una medida exacta. Ahora, si contribuyo con 2 puntos en mejorar el clima laboral, eso me va a reportar y, a modo de ejemplo, voy a sumar 100 millones a las utilidades de la empresa... pero te das cuenta que el tema no es tan lineal.

### ¿Y qué tanto influyó este paradigma en tú mirada?

En algún minuto estuve muy metido en ese paradigma. Me acuerdo que un día le pedí plata al gerente general del holding en donde trabajaba, con esa plata yo le garantizaba que formaría a los futuros cuadros de reemplazo de los cargos gerenciales. Ese fue un proyecto maravilloso, no exento de nervios obviamente. En el fondo yo me comprometí a cumplir algo, y a la vez, surgían en el día a día múltiples variables que hacían que a lo que yo me había comprometido, no necesariamente se cumpliera en su totalidad. Muchas veces las cosas no dependen de ti.

### ¿Y cuál fue el aprendizaje?

La conclusión es que estás metido en un paradigma de Recursos Humanos en donde en forma consciente o inconsciente buscas igualarte a la línea (ventas, comercial, etc.). ¡Craso error! Lo que te cuento ha sido parte de mi camino personal. Tal vez el desafío es ayudar a las empresas a ver los diversos paradigmas que hay, y comprender que uno no es mejor que el otro, sino que son complementarios. Todo esto construye el nuevo paradigma que se está necesitando... y nuevamente lo repito: ¡no todo es lineal!

### Cuéntame algo sobre la métrica... ¿es propia?

¡Absolutamente! Todos los instrumentos de clima son Made in BEME. Obvio yo esto lo hago acompañado de empresas expertas en la materia, pero el diseño es 100% pensado para nuestra organización.

### ¿Y las mediciones son cuali y cuanti?

La felicidad la medimos cualitativamente y cuantitativamente. Les preguntamos a las personas cuán felices son; si la oferta que yo te hice (como trabajador) la estoy cumpliendo o no; que puedas crecer profesional y personalmente en BEME... creemos que tanto lo cualitativo como lo cuantitativo son recursos inclusivos y sinérgicos.

### ¿Cómo se instala la dimensión familiar del trabajador en el actual proceso de la felicidad?

Estamos en eso. Me acuerdo de haber hecho un focus con los hijos (niños) de los trabajadores hace unos 5 años. En aquel tiempo hicimos un concurso para los hijos de los trabajadores de BEME. Teníamos diversas categorías. Para esta actividad fueron invitados todos los niños a Santiago. En una semana fuimos al zoológico y realizamos una serie de actividades. Obvio también vinieron los papás, la idea era que la experiencia fuera familiar. En la actividad misma estuve compartiendo con los compañeros y compañeras del trabajo, y en un momento me puse a conversar con los niños.

### ¿Y qué tal esa conversación?

(Risas) Nos colocamos debajo de una mesa y conversamos largamente. Para mí en lo personal, esos han sido los mejores focus group que he hecho en la vida dentro de una organización. Entre los muchos temas que salieron, aparecieron temas como que cuando llegaban los papás estaban muy cansados después del día de trabajo. Me dijeron de todo. Me preguntaron qué hacían sus papás. Esa experiencia nos ayudó a definir prácticas de calidad de vida, acciones que tenemos hasta el día de hoy. Yo estoy muy orgulloso de haberme metido debajo de la mesa con los niños. Mis compañeros me miraban con cara de ¡este compadre se volvió loco!

Uno de nuestros ejes es la familia. Nos falta potenciar aún más este eje, a mediano plazo me encantaría invitar a las familias de los compañeros de trabajo y preguntarles qué opinión tienen del trabajo de su padre, pareja, hijo sobrino, etc., ¿por qué no? Todos temas que actualmente están en carpeta.

### **Por lo que veo ustedes valoran la creatividad y las buenas ideas...**

Por supuesto. Nosotros tenemos una carpeta con ideas, y esas ideas se hacen cuando está la posibilidad y las condiciones. Es parte de la innovación que trabajamos, y lo pasamos bien haciéndolo.

### **Rodrigo, cuéntenos de prácticas diarias que hoy ya sean ley en BEME**

Nosotros somos una empresa que ha innovado en beneficios que hoy son parte de la ley (en el país), un ejemplo, el posnatal del padre. Otras iniciativas: día libre para el cumpleaños; tienes regreso paulatino pos natal; a la vuelta de un posnatal tenemos metas progresivas para que vayas tomando el pulso al trabajo y así no estresarte; seguro complementario de salud... en realidad nosotros tenemos muchos beneficios que las empresas con buenas prácticas ya tienen, pero no está ahí la diferencia, el tema de fondo está en el cómo lo haces. La diferencia que nosotros tenemos está dada en los detalles, en el cómo hacemos las cosas.

### **Dame un ejemplo...**

Nosotros tenemos una política de uniformes. Literalmente nosotros corremos para que el uniforme sea entregado en el momento que corresponde y que la talla sea la que corresponde. Nos preocupamos que si tú pediste la talla 10, te llegue la talla 10. Que no te llegue ni la 8 ni la 12. Obviamente que surgen errores, pero buscamos dar lo mejor de nosotros para que las cosas ocurran. También nos preocupamos de saludar a los compañeros en sus cumpleaños; si una compañera que está embarazada y fue al doctor, al otro día le preguntamos cómo le fue. Es decir, nos preocupamos de la persona que está al lado de nosotros. ¡Imagínate!, pasamos casi todo el día con esa persona trabajando juntos, ¿cómo no nos vamos a preocupar?

### **Rodrigo, ¿cómo trabajan ustedes el tema de las comunicaciones internas?**

En algún minuto el área de comunicaciones dependió de la gerencia de felicidad. En lo concreto, no me sirve tener un buen beneficio sino es bien comunicado, si no es bien desplegado. Puedo tener una idea maravillosa, pero si esas ideas no están bien desplegadas, y a su vez bien comprendidas por la gente, es una mala idea, es un mal concepto. Comunicaciones ve hartos temas (para adentro y para afuera), para nosotros es clave el saber comunicar y comunicar bien. Comunicaciones lo que hace es asesorarnos en las comunicaciones, en el cómo nosotros tenemos que comunicar. Ellos son asesores de lo que nosotros hacemos, y también participantes activos en el cómo lo hacemos. Nosotros bajamos mucha información estratégica; monitoreamos si la gente comprendió el mensaje y sobre eso generamos mejoras en el cómo desplegar las ideas. Evidentemente hay un entrenamiento para los jefes, ya que debemos ser muy buenos comunicadores. No tengo que ser experto en la materia pero sí tengo que comunicar muy bien. De igual forma, tengo que saber a qué públicos debo hablar, porque nosotros tenemos múltiples públicos. Por ejemplo, el tema geográfico (estar en todo Chile) nos exige comunicar muy bien los desafíos, las ideas, todo.

## Rodrigo, ¿cómo cruza la Gerencia de la Felicidad con los sindicatos?

Nosotros como filial (BEME) no tenemos sindicato. El BancoEstado sí tiene.

## Y si existiera un sindicato, ¿cómo tendría que ser este diálogo?

Yo te diría que tal como lo hacemos hoy día. Nosotros tenemos puertas abiertas y nos sentamos permanentemente a conversar con la gente. No podría ser de otra forma, si “la relación está en la conversación”, es central estar en la mesa permanentemente dialogando.

Un eje importante del modelo de gestión de felicidad es la participación. El 25% de las trabajadoras y trabajadores participan activamente en algún tema de la empresa (materia comercial, materia de personas, etc.).

Nosotros tenemos un consejo consultivo de personas, que es el grupo asesor de la Gerencia de Felicidad y del gerente general. Son 46 personas que han sido escogidos –a nivel nacional- voluntariamente por sus compañeros. Con ellos me junto al menos 4 veces al año para hablar de las políticas y todas las prácticas que tenemos en materia de gestión de personas. En BEME no hay temas tabú.

## Gran desafío...

¡Pero claro! Al final del día lo que buscamos es hacer de este lugar (BEME), el mejor lugar para trabajar. Yo siempre digo que en BEME no hay un gerente de la felicidad, sino que más de mil gerentes de la felicidad; en BEME no hay un gerente general, hay más de mil gerentes generales.

Rodrigo en una palabra cómo definirías...

- Participación: Gestión
- Ética: Responsabilidad
- Creatividad: Innovación
- Comunicación: Estratégica
- Sueño: Inspiración

## Rodrigo, ¿cómo te gustaría cerrar esta entrevista?

Mira, soy de la idea que si no tienes un sueño tienes que repensar el sentido de tu vida. A nosotros nos mueven los sueños que tenemos. Esta empresa nació con un sueño, nació con el sueño de bancarizar y darles acceso con financiamiento a clientes microempresarios que de tal forma los ayudáramos a cumplir sus sueños, ¡así nació BEME! Por tanto tenemos una gran responsabilidad externamente, y para adentro te responderé como jefe: como jefe, como líder, como quieras llamarlo tengo una responsabilidad ética de hacerle el trabajo más grato a la gente que trabaja en BEME. Nosotros trabajamos para algo, y si tú puedes dejar huellas, y si en ese cargo pudiste darle satisfacción a la gente, habría que quedarse con una gran satisfacción por lo realizado. Si eso es felicidad, pues por la felicidad vamos y estamos en esto... ¡y seguiremos!



