

TÍTULO DEL CASO DE ESTUDIO: FELICIDAD

Nombre de la organización: Desigual

País y sector de la organización: España. Moda y venta al por menor

Tipo de organización:

- **Empresa comercial**
- Organización pública
- Organización privada
- ONG
- Otra:

Tamaño de la organización:

- pequeña
- mediana
- **grande**

Breve descripción de la organización:

Desigual es una firma española, que fue fundada en 1984 en Ibiza por los hermanos Christian Meyer y Thomas Meyer, que es el actual presidente de la empresa. Su principal objetivo era diseñar ropa que pudiera generar sentimientos y emociones positivas a las personas.

Desigual está presente en 72 países diferentes con 200 tiendas propias y contribuyendo en 7000 tiendas con diferentes marcas. Es una empresa caracterizada por un crecimiento constante y una imparable expansión internacional. La internacionalización y la innovación son las principales líneas de crecimiento.

Breve descripción del caso de estudio

Para Desigual, el concepto de felicidad es de vital importancia. De hecho, una de las características que definieron a esta empresa en sus inicios se puede ver en esta idea "Desigual se construye en torno al concepto de que la diversión y el negocio no sólo son compatibles y complementarios, sino necesarios. El trabajo debe acompañar al placer".

Sus propias tiendas tienen el objetivo de crear experiencias singulares y positivas a los clientes, intentando crear espacios de imaginación e iluminación para que los usuarios se diviertan creando mundos alternativos. Comprar tiene que ser un placer diferente.

Palabras clave: Felicidad, placer, las personas primero, valores, eficiencia

PERFIL DE BUENAS PRÁCTICAS

DESCRIPCIÓN DETALLADA

Esta marca española del sector textil, de la confección y de la moda se caracteriza por sus colores vivos y sus estampados optimistas que resaltan el lado amable de la vida. Desde 1984, cuando se fundó, los hermanos Christian Meyer y Thomas Meyer quisieron dar al consumidor una alternativa para "vestir de forma diferente, con prendas frescas y divertidas a buen precio". Así eligieron eslóganes como "Real Life", "Magic Stories", "Luxury Feelings", "Me&You", "Better&Better", "Wow", "All Together", "Rainbow", "Life is Cool" y "Happiness is inside", que aún hoy les acompañan.

Asimismo, lejos de definir su misión como muchas marcas de su categoría "ropa y accesorios para mujeres, hombres y niños", Desigual enuncia su cometido de forma bastante original: "Crear emociones positivas a través de ropa original, colorida y de calidad para todos, con una misión: compartir la alegría, el amor por la vida y su espíritu no convencional". Desde su creación en 1984, Desigual ha mantenido una trayectoria marcada por la creatividad y la diversión que impregnan sus prendas y complementos, pero también su forma de acercarse a sus clientes, por lo que su relación con sus trabajadores, el cliente interno, no podía ser diferente. Basándose en uno de sus valores, Fun&Profit, desarrolla una política de gestión de personas que apuesta por la proactividad y el inconformismo de la mano de la eficiencia y los buenos resultados.

En este sentido, Desigual inició en 2015 un proceso de transformación con un sueño muy claro: convertirse en una gran empresa internacional y centrada en el cliente. Una transformación que debía revisar desde su modelo de negocio, producto y comunicación hasta el concepto de sus tiendas y su forma de trabajar. De los más de 4.600 empleados en todo el mundo. Bajo esta premisa, surgió un nuevo enfoque: pasar de ser una empresa centrada en el producto a una empresa centrada en el cliente, para que, a través de creaciones únicas, pueda sentirse auténtico

y, sobre todo, feliz. Para lograr este objetivo, se hizo imprescindible poner a las personas en el centro de todo. Marta Sala, ex Directora Global de Adquisición de Talento en Desigual, explicó las claves para aumentar la felicidad de los empleados en el Día del Talento 2017. "La cuestión del cambio radica en cómo pasar de ser una empresa centrada en el producto a una centrada en el cliente. Las personas son el nuevo eje sobre el que gira toda la estrategia de Desigual. Como comentó Sala, en el caso del área de gestión de personas, este elemento se encuentra en el propio nombre del departamento: pasó de llamarse 'recursos humanos' a 'people first'.

También explicó las iniciativas impulsadas como la reciente creación de un club deportivo, en el que participan más de 500 empleados, la introducción de nuevas herramientas como el "happymetro" o la celebración de reuniones mensuales con el presidente para los trabajadores globales. El objetivo de todas estas acciones es, según Sala, la reformulación de las políticas hacia formatos más cercanos que generen sentido de comunidad y que conviertan a los trabajadores en embajadores de la marca o "mini CEOs".

Una de las características que definen a esta empresa es su forma de trabajar. Concretamente, muestra un interesante equilibrio entre diversión y beneficio que ellos llaman "el secreto del éxito de Desigual". Significa que se puede ganar dinero divirtiéndose y siendo razonablemente feliz trabajando cada día. Así, la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados creando una zona de trabajo agradable y placentera con lugares de descanso, ágoras abiertas para el café y el desayuno, impresionantes vistas al mar, creativos showrooms para la presentación de sus colecciones, divertidas y coloridas aulas, bibliotecas... Y sobre todo un ambiente encantador.

Según Franc Ponti, profesor a tiempo completo de la Escuela de Negocios EADA de Barcelona (Departamento de Estrategia, Liderazgo y Personas) "Se nota que la mayoría de la gente está encantada con su trabajo, ves a mucha gente trabajando en equipo y creando, hay mucho buen humor, decoración transgresora... Estuve un par de horas y tuve la sensación de ser uno de ellos, de haber estado allí trabajando durante meses y meses. Eso no me había pasado casi nunca y me hizo feliz. Esa mañana me levanté un poco deprimido: Había tenido días duros de trabajo y estaba muy cansado. Pero la gente de Desigual me hizo salir de sus instalaciones feliz y contenta, respirando la brisa del mar y pensando que los románticos todavía tenemos un lugar en este mundo. Gracias, Desigual".

Además, como queda explícito en su eslogan corporativo: "Vestimos a las personas, no a los cuerpos", la empresa también trata de mejorar la vida de las personas proporcionándoles ropa que les haga sentirse más felices.

JUSTIFICACIÓN

Para Desigual es fundamental situar a los empleados en el centro de cualquier decisión. Esta es una de las razones que han llevado a Desigual a cambiar incluso el nombre del departamento, de RRHH a People First. People First se encarga de mantener una cultura y un comportamiento basados en la autenticidad, el aprendizaje constante en un trabajo que no tiene por qué estar reñido con el rendimiento. Divertirse y al mismo tiempo tener un alto nivel es totalmente compatible. Una buena parte de sus empleados está formada por millennials y profesionales de la Generación X. Desigual es un ejemplo de empresa diversa e internacional. Entre sus empleados se cuentan más de 100 nacionalidades. Desigual celebra la diversidad porque ellos son la diversidad.

Juan de Mora, ex director de People First explicó que "People First, más que el nombre de un departamento, es una filosofía, una cultura, una declaración de intenciones. Por eso, el primer paso fue convertirse en People First con una primera declaración de intenciones: poner a las personas donde tienen que estar, en primer lugar y por encima de todo en el corazón de la propia empresa. Cuando en Desigual se habla de Fun & Profit, todo el mundo celebra sus éxitos y logros, pero también su trabajo bien hecho, para disfrutar con lo que hacemos, trabajar con

un alto nivel de exigencia, vivir cada día con pasión e intensidad, siempre con energía es también altamente contagioso. Creemos que las cosas salen bien porque las hacemos disfrutando. Y esto se respira desde el primer día que entras por la puerta"

Las oficinas centrales de Desigual, inauguradas en 2012, son un claro ejemplo de esa cultura, regida por la creatividad y el 'buen rollo'. Situadas en un enclave único, frente a la playa de la Barceloneta (en Barcelona) la disposición arquitectónica de los espacios, la decoración, todo ayuda a trabajar en equipo, con exigencia y profesionalidad, pero siempre disfrutando. El entorno fomenta la cooperación: no hay sitios fijos y todos los espacios están pensados para que los empleados trabajen con personas de diferentes áreas, fomentando la sinergia creativa. Cada espacio, cada momento del día, una reunión, una charla informal, un café... puede ser siempre el inicio de un gran proyecto.

Tanto dentro como fuera de la empresa, el principal objetivo de Desigual son las personas. Por eso, la empresa viene desarrollando una serie de iniciativas que responden al compromiso con el medio ambiente, la salud y, sobre todo, a su obsesión por la felicidad.

Juan de Mora ha señalado que: "Para nosotros el tiempo de ocio tiene la misma importancia que la jornada laboral, por eso tenemos políticas de conciliación con flexibilidad horaria y promovemos la práctica del deporte en conjunto. Este año hemos puesto en marcha el Club de Sports, en el que casi 500 empleados practican yoga, pilates, running, natación en mar abierto, baile, voleibol de playa, paddle surf, senderismo... Todas las actividades gestionadas por los propios empleados, que han contribuido a mejorar la motivación, además de ayudar a crear equipos. Os aseguro que somos más felices y también más productivos porque estas iniciativas han generado un gran impacto y representan una inversión muy rentable tanto para los empleados como para la empresa. Unos empleados sanos y felices generan clientes fieles y alineados con la marca. Si visitas las oficinas centrales de Barcelona, encontrarás a los profesionales tomando las tablas de paddle surf al final de la jornada laboral, o practicando yoga o pilates en la terraza a primera hora de la mañana. Las Oficinas Centrales cuentan con un servicio de comedor, la 'Kantina', que sirve más de 20 menús diferentes adaptados a todo tipo de intolerancias y también tiene la opción de picnic para comer en la playa".

OBJETIVOS

Según Alberto Ojinaga, director general de Desigual, "la principal estrategia en materia de gestión de personas se basa principalmente en atraer y motivar a los empleados. Para ello, hemos desarrollado, por un lado, el Plan de Employer Branding en el que ponemos en valor nuestra cultura corporativa y nuestra propuesta de valor como empleadores. Por otro lado, y con el fin de motivar a nuestros empleados -independientemente del lugar en el que trabajen-, trabajamos continuamente para ofrecerles proyectos desafiantes que impliquen la toma de decisiones, la cooperación en equipo y el aprendizaje continuo. Todo ello, envuelto en uno de nuestros principales valores, Fun & Profit, con el que demostramos que el alto rendimiento y la celebración del éxito y el disfrute van de la mano. Por ello, las personas que forman parte de la organización se sienten comprometidas y capacitadas para tomar las mejores decisiones que les permitan alcanzar los resultados que nos proponemos"

Desigual cuenta con más de 4.600 empleados en todo el mundo y una buena parte de ellos está formada por millennials -y profesionales de la Generación X -un 10%-. Estos perfiles tienen nuevas necesidades y motivaciones y, a través de su filosofía People First, tratan de transformar el recorrido de sus empleados en una experiencia

única y diferencial. Se trata, por un lado, de generar nuevas iniciativas con sus necesidades más claras: flexibilidad, retos que les motiven proyectos multidisciplinares, aprendizaje continuo... y también de poner en valor muchas de las acciones que realizan y llevan promoviendo Desigual desde hace tiempo, porque sus empleados forman parte de su ADN. Como señala Ojinaga: "Uno de nuestros valores, casi el que más nos identifica y por el que más se nos reconoce, es el Fun & Profit, que más que una es una forma de hacer las cosas y de entender nuestra marca y nuestra cultura"

Por otro lado, es fundamental para ellos el concepto de trabajo en equipo. Como explicó Ojinaga "En Desigual, todos formamos parte de un equipo que comparte un mismo objetivo. De este modo, se fomenta la escucha, la comunicación y el trabajo en red y por proyectos. No concebimos nuestra tarea si no se basa en la colaboración de los equipos. Trabajamos de forma transversal, con los siguientes objetivos comunes, pero aportando siempre diferentes puntos de vista y experiencias. La decisión de que las oficinas tengan una estructura de espacio abierto no es casual: muchas áreas están organizadas no por los clásicos departamentos conocidos, sino por mesas de experiencia, donde cada persona que la compone es experta en un área y complementa al resto de los miembros de la mesa, todos con un objetivo compartido. Si hablamos de punto de venta, el escenario es similar: la formación funciona en red, formando a los formadores para que luego aporten ese conocimiento a otros perfiles.

Por ejemplo, estamos trabajando en un onboarding diferencial en nuestros puntos de venta, en el que diferentes personas de distinta formación y expertas en un área de conocimiento son formadores de los nuevos jefes de tienda, subdirectores de tienda y otros perfiles de la tienda".

IMPACTO

Gracias a su filosofía de situar al empleado en el centro de la empresa. Desigual ha conseguido que sus empleados sean más creativos y eficientes, con una mayor productividad y una promoción profesional más rápida. Además, sus empleados están más comprometidos y motivados con el trabajo, y están más dispuestos a contribuir más allá de sus funciones.

Por otra parte, ante la adversidad y los contratiempos, las personas en lugares de trabajo más felices tienden a ver el panorama general, lo que les permite estar menos estresados; son más capaces de afrontar y recuperarse del estrés laboral, y también más capaces de conciliar los conflictos.

Según Thomas Meyer: "Llevamos seis años inmersos en un plan de transformación radical. Un cambio de ciclo basado en cinco pilares. Producto, marca, canales de distribución, sostenibilidad pero, sobre todo, hacer de Desigual un gran lugar para trabajar. Por eso hemos impulsado muchos cambios en la cultura interna de la compañía para hacer las cosas de forma diferente (para seguir haciendo cosas diferentes, ese es nuestro ADN). El optimismo, la diferencia y la alegría de vivir son y serán siempre las razones de nuestra existencia. El COVID ha sido un golpe muy duro. Cuando hay un cambio tan brusco, el paso a un nuevo orden siempre supone un proceso de cierto caos. En los momentos de encierro total, con las calles vacías y los comercios cerrados, la situación parece terrible porque lo es. Pero incluso en esas circunstancias entendí que la prioridad era proteger tanto a los empleados, que durante estos meses han demostrado un enorme compromiso con la empresa y a los que quiero agradecer especialmente el esfuerzo realizado, como a los clientes que siguen confiando en la marca y comprando nuestras colecciones. Creo que lo hemos hecho bastante bien y todos hemos entendido que tenemos que cuidarnos más a nosotros mismos y al mundo".

Para Desigual los empleados son la base y en este sentido el presidente de la empresa catalana de distribución de moda se dirigió a sus empleados a través de una carta en la que explica que el coronavirus traerá nuevas oportunidades. "En 1984 la vida me dio la oportunidad de crear Desigual". Así comienza Thomas Meyer una carta dirigida a sus empleados en la que reflexiona sobre la situación que ha provocado la pandemia del coronavirus. En la misiva, el fundador de la compañía señala que esta situación "nos enseñará algo" y "traerá nuevas oportunidades". "Hemos tocado fondo varias veces, y cada vez hemos conseguido recuperarnos", reconoce Meyer en la carta. "Y cada vez hemos aprendido algo significativo y hermoso, lo que realmente importa y lo que no", añade el empresario en la carta. "Hemos aprendido a ser más humanos, porque hemos perdido mucho, pero proporcionalmente hemos ganado en enfoque y valores", confiesa Meyer. "Hemos aprendido una lección de humildad y que las cosas deben cambiar", añade. "Estamos unidos, somos más fuertes y tenemos más confianza en cómo debe ser nuestro futuro", concluye la carta. De sus palabras se deduce que para Desigual, para su presidente lo más importante es la relación con sus empleados incluso en los momentos difíciles.

LECCIONES APRENDIDAS

1. Es más probable que la gente se apasione

Cuando alguien es feliz, es más probable que se apasione por lo que hace. Al fin y al cabo, si uno se siente profundamente infeliz e insatisfecho en su vida, es difícil que se entusiasme con el trabajo de oficina. En cambio, si te gusta tu trabajo y los valores que defiende tu organización, la probabilidad de que te apasiones, incluso por tareas aparentemente insignificantes, es mucho mayor. Por otra parte, una actitud positiva puede hacer maravillas para dar un giro a un departamento o empresa. Contar con empleados que posean una actitud positiva también puede ser contagioso; para los empresarios, es importante tener esa energía en el lugar de trabajo. Hace que la gente siga adelante cuando está estresada, hace que el trabajo difícil parezca más fácil y puede hacer que el ambiente de trabajo sea más agradable.

2. El trabajo en equipo y la colaboración se producen sin problemas

Es mucho más probable que a la gente se le ocurran ideas brillantes mientras están reunidos en la sala de café si están realmente comprometidos y felices con lo que están haciendo. Las personas que están contentas se intercambian las ideas entre sí con mucha más facilidad, hacen una lluvia de ideas, colaboran y se comunican sobre las dificultades que tienen en el trabajo y sobre la finalización de los proyectos. De este modo, es mucho más probable que los trabajadores aporten soluciones creativas y eficaces. No sólo eso, sino que después de ser capaces de resolver los problemas juntos y progresar para la organización como un equipo, es probable que la moral de la oficina suba junto con eso.

3. Los trabajadores entusiastas hacen las cosas más rápido y mejor

Cuando los trabajadores son entusiastas y están contentos con su vida, van a hacer las cosas más rápidamente y con mayor eficiencia, produciendo al mismo tiempo mejores resultados. Esto sólo tiene sentido. Piénsalo: los trabajadores que no están contentos probablemente pasarán mucho tiempo tratando de pensar en otras cosas que pueden hacer además del trabajo, como levantarse y tomar otro café, o tomarse un tiempo extra para

responder a un correo electrónico sólo porque no quieren volver a lo que se supone que están dedicando su tiempo.

Aquellos que están entusiasmados con lo que están haciendo serán más propensos a lanzarse completamente a ello, entrar en la zona, y finalmente, obtener resultados. Por lo tanto, es lógico que los empleados más felices y entusiastas sean más productivos y un mejor activo para la organización en general. Y los datos lo demuestran. Los estudios han demostrado que los empleados felices son hasta un 12% más productivos.

MATERIAL

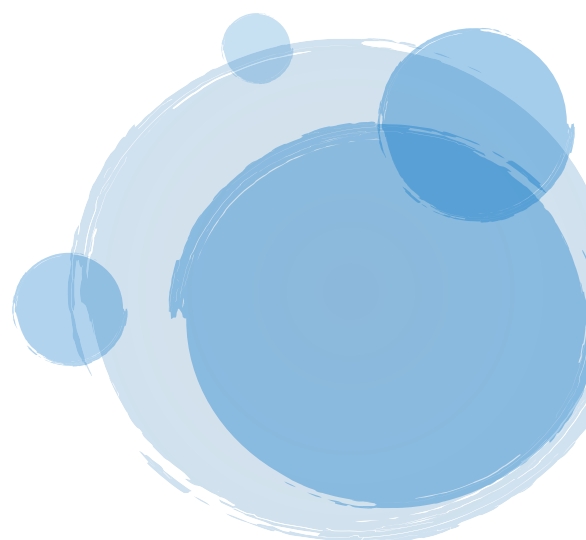
- https://www.youtube.com/watch?v=sFK_nK-Lm8A
- <https://www.youtube.com/watch?v=Bp4UMOqklds>

*happiness
is
inside

Eslogan



Happymetro





Terraza de yoga



Kantina



Paddle surf



Espacios para trabajar

REFERENCES

- https://www.desigual.com/es_ES/
- <https://wedreambusiness.org/Desigual.html>
- <https://www.modaes.es/empresa/viaje-a-los-origenes-de-desigual.html>

- <https://laempresa.wordpress.com/2016/03/04/desigual/#:~:text=Su%20eslogan%20inicial%20fue%3A%20No,y%20La%20vida%20es%20Chula.>
- <https://www.fransponti.com/en/desigual-fun-and-profit/>
- <https://www.equipoystalento.com/noticias/2018/01/30/desigual-explica-como-eleva-la-felicidad-de-sus-empleados>
- https://www.desigual.com/es_ES/corporate/people/
- https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2018/Mayo/180516_Equipos&Talento.pdf
- https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Web/2017/Diciembre/1712_Desigual.pdf
- <https://www.lavanguardia.com/magazine/moda/20201115/34118/thomas-meyer-genio-diferencia.html>
- <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/3248/SUBIROS%20SABALLS%2C%20ENRIC.pdf?sequence=1>
- <https://www.thebalancecareers.com/top-soft-skills-employers-seek-1986632>
- https://greatergood.berkeley.edu/article/item/the_four_keys_to_happiness_at_work#:~:text=Being%20happier%20at%20work%20is,innovation%2C%20and%20faster%20career%20advancement.
- <https://www.corpcofe.com/3-benefits-of-having-happiness-in-the-workplace/>
- <https://www.modaes.es/back-stage/thomas-meyer-desigual-hemos-tocado-fondo-varias-veces-y-cada-vez-hemos-logrado-recuperarnos.html>