

A professional portrait of José Antonio González Moreno, a man with dark hair, wearing a dark suit, a light blue striped shirt, and a red patterned tie. He is standing in an office environment. In the background, a sign for 'insa Ingeniería de Software Avanzado' is visible. The overall lighting is soft and professional.

La trayectoria profesional de José Antonio González Moreno ha estado ligada en su totalidad al área de Recursos Humanos, en la cual lleva trabajando más de 18 años. Licenciado en Ciencias Empresariales y con un máster en Dirección Económico-Financiera, es miembro del Consejo Asesor de Recursos Humanos de ESADE y profesor del área de Recursos Humanos de AEDE Business School. Los últimos diez años de su vida laboral los ha desarrollado en el Grupo IBM, al que pertenece INSA, Ingeniería de Software Avanzado, donde desempeña el cargo de director del departamento de RR HH y Formación.

Alberto Martín

**José Antonio
González Moreno,**
director de Recursos Humanos y
Formación de **INSA**

almuerzos
contabilidad

Lo importante es diferenciar, que crezca en la compañía quien realmente es bueno

De la mano de IBM España y Catalana Occidente, en 1991 nace INSA, Ingeniería de Software Avanzado, una empresa enfocada al diseño, desarrollo, gestión y explotación de sistemas basados en las tecnologías de la información. Desde entonces, la compañía no ha parado de crecer y hoy en día se encuentra entre las diez primeras empresas de su sector en el mercado español. Parejo a este crecimiento también ha evolucionado el departamento de Recursos Humanos de la compañía, de la mano de José Antonio González Moreno.

¿Cuál es la actual estructura del área?

Tenemos un departamento que más o menos cumple el ratio de un empleado de recursos humanos por cada cien. Estamos en torno a 22 o 23 profesionales ahora mismo, y somos 2.400 profesionales. Además, aquí damos servicio no solamente a España, sino también a Portugal. Asimismo, tomamos la decisión hace mucho tiempo de no externalizar. En otras palabras, tenemos dentro las funciones básicas de un departamento de Recursos Humanos, como la selección, la compensación, la contratación, las relaciones laborales, la formación, el desarrollo profesional... ¿Por qué? Simplemente porque alguna vez que nos hemos planteado externalizar, al final nos hemos dado cuenta de que éramos mejores internamente.

Sí, hay dos áreas en el departamento que generalmente son fáciles de externalizar. La primera es la formación, pero en nuestro caso la mayor parte de ésta es tecnológica. Tenemos profesionales con un alto grado de preparación de este tipo y, por tanto, no nos hace falta recurrir a externos. La segunda es la selección. En este ámbito llevamos tanto tiempo "peleando" en el mercado de trabajo, que yo creo que hemos cogido un alto nivel de especialización y somos capaces de, a pesar de las circunstancias, seguir teniendo currícula y continuar incorporando personas continuamente.

Ha mencionado la formación, ¿qué están haciendo en este sentido?

Para nosotros, la formación técnica es fundamental. De hecho, durante el año 2007 realizamos 21.000 días de formación. Eso significa que 21.000 veces una persona ha dedicado un día de su trabajo a formarse. Por otra parte, tenemos tres modalidades: una presencial; otra *online*, con una plataforma desarrollada por nosotros dentro de un producto de IBM, y finalmente contamos con la combinación de ambas, compuesta por una parte más teórica conectada a la plataforma y otra más presencial y práctica que complementa la anterior.

Aparte de la técnica, invertimos una buena parte del dinero en formación desde un punto de vista de *management*, del desarrollo del liderazgo. Y es que una de las claves es acertar y desarrollar

bien a los líderes. Invertimos mucho en esto, así como en competencias comerciales, desde un punto de vista del desarrollo de habilidades. Esta parte, generalmente, si la tenemos externalizada, aunque en ocasiones nosotros también lo hacemos desde el departamento de Desarrollo Profesional, con cursos de comunicación, de gestión del tiempo, etc.

De las tres modalidades de formación que ha comentado, ¿qué tanto por ciento representa cada una?

La parte presencial supuso el año pasado el 75%, mientras que la *online* fue del 30%, del cual un 5% corresponde a la mixta.

¿Cómo se gestiona la formación *online*?

En la intranet hay un calendario publicado de cursos, y lo normal es que el empleado lo consulte.

buenos acuerdos con las universidades que nos permiten acceder rápidamente a los mejores expedientes académicos.

Una vez que el candidato es elegido y se incorpora, hay una carrera estándar que puede hacer a una velocidad muy rápida o más lenta. Los requisitos, como qué significa la carrera desde un punto de vista de competencias, conocimientos necesarios, formación, qué se espera de uno y los pasos que puede seguir en el futuro, son transparentes y están publicados para su consulta en nuestra intranet corporativa.

Por otro lado, la Dirección de la empresa promociona todos los años personas. Por ejemplo, el pasado 2007, de unos 2.400 empleados de media, fueron promocionadas entre 700 y 800 personas. En otras palabras, aproximadamente un 30% de la plantilla ha cambiado de puesto. Para objetivar ese criterio de dirección, disponemos de una he-

El director de RR HH debe hacer una labor de proselitismo, de evangelización hacia el conjunto de su empresa

Si, por ejemplo, está en la carrera de sistemas y quiere ser arquitecto, para lo cual debe hacer un curso determinado que se realiza en una fecha concreta, lo único que debe hacer es apuntarse. Posteriormente, la plataforma envía un correo electrónico al *mánager* de ese empleado para que esté informado y lo autorice. Por tanto, lo importante en estos cursos es la propia motivación de los trabajadores a su desarrollo profesional.

Otro aspecto destacado de cualquier departamento de Recursos Humanos es la gestión del talento. ¿Cómo están trabajando en este sentido?

La gestión del talento empieza desde cero; es decir, éste es un mercado escaso desde un punto de vista de profesionales. España tiene un problema manifiesto, y es que no salen suficientes técnicos de las universidades para nutrir este sector. Con ese lastre, lo primero para gestionar talento es, evidentemente, seleccionar bien. Y dado que a nosotros nos gusta incorporar personas que acaban de terminar la carrera, tenemos

herramienta de evaluación que, aunque es *online*, también se complementa con una entrevista anual con el *mánager* del profesional.

¿Qué perfiles buscan en los candidatos?

Sobre todo, el que mejor se adapta a la organización es el de ingeniero informático. Tenemos mucha gente que camina hacia la carrera superior desde la técnica, estando ya dentro de la compañía. En el momento en que alguien quiere hacer esto, lo apoyamos sin problemas. Incluso tenemos personas becadas haciendo los proyectos de fin de carrera con nosotros.

Todo esto hace que seamos una empresa bien percibida en el mercado como formativa. Sabemos que el poder poner en el currículum que han estado trabajando en proyectos de IBM es importante para los candidatos. Es más, los modelos que hemos desarrollado de cátedras con universidades son muy interesantes, porque permiten poner créditos universitarios en juego para adaptar a las personas al puesto al que se van a incor-



porar dentro de la compañía. Es una simbiosis perfecta y las universidades suelen estar interesadas, porque para ellas garantizar una salida profesional a un alumno es interesante. En cualquier caso, toda persona que viene de la universidad y se incorpora a la compañía hace un mínimo de cuatro semanas de formación técnica de entrada, y luego le puede sumar, dependiendo de en qué entorno tecnológico estén, entre una semana y dos de formación metodológica.

Queremos que aprendan a trabajar con nosotros, que crezcan profesionalmente y aprendan nuestra cultura. Siempre vivimos la coherencia interna de no dar a alguien que viene de fuera una oportunidad que le puedes dar a alguien que ya está en la compañía. Ésta es una carrera en la que se crece a través de la experiencia. Por eso, es importante que, si tienes la oportunidad de ofrecerle a alguien el peldaño siguiente dentro de la compañía en un proyecto paralelo, seas capaz de renunciar a él en el proyecto en el que se encuentre, con el coste interno que eso tiene para la organización, a cambio de no darle a alguien de fuera esa oportunidad.

¿Y cuál es el perfil del empleado de INSA?

Nuestro perfil no es sólo el de ingeniero informático. Se nos adaptan bastante bien los matemáticos, los químicos y los que vienen de ingenierías industriales, económicas y empresariales. La edad media de la compañía es de 31 años, y estamos en un 65% de hombres y un 35% de mujeres, que es más o menos lo que viene saliendo de la universidad. Finalmente, el 80% de la plantilla es titulada superior técnica. En ocasiones, también contamos con técnicos superiores.

¿Qué están haciendo para retener a esos profesionales tan difíciles de atraer?

En mi opinión, lo más importante es la diferenciación, es decir, que quien realmente es bueno pueda crecer dentro de la compañía. Luego hay un aspecto que para mí es absolutamente diferencial, que es quién lo dirige, el papel del manager o líder. Si tú tienes a alguien que ayuda a la gente a conocer su perspectiva dentro de la organización, a descubrir sus posibilidades y a aplicarlas generosamente, entonces la rotación es menor. Yo creo que el talento hay que buscarlo de entrada, y luego hay que mantenerlo. Es igual que tratar con los clientes. Una vez que te has ganado uno, hay que procurar que siga confiando en ti con el paso del tiempo. Todo esto unido es preci-

samente lo que nos ha llevado a tener unos ratios de rotación muy por debajo de los de otras compañías, que se sitúan por encima del 30%.

¿También ofrecen algún otro tipo de beneficios sociales?

Estamos dándole vueltas al tema de la conciliación, porque con esto puedes caer en la trampa de plantear un trabajo con poca dedicación. Yo creo que la dedicación ha de ser intensa el tiempo que estás trabajando, y luego hay que procurar no dedicar todo tu tiempo a tu profesión, sino poder hacer otras cosas. De hecho, yo no creo que haya dos vidas, la profesional y la personal, sino solamente una, que debe tener una interesante parte profesional, a la par que otra personal igual de interesante. Creo, por tanto, en la flexibilidad. Sin ir más lejos, en esta compañía teletrabajan total o parcialmente más de 500 personas. Creo en la

Tenemos acuerdos con las universidades que nos permiten acceder a los mejores expedientes

flexibilidad en el día a día. Aquí no ha habido jamás un control horario, no hay una sola máquina de fichar en la organización. Creo que eso te lleva a un modelo de dirección por confianza. Confías en que el que está contigo está haciendo un trabajo que tiene una serie de proyectos, objetivos y responsabilidades que tiene que cumplir. Es un modelo de liderazgo trasladado a todos.

¿Cuántos empleados trabajan en las instalaciones de INSA y cuántos en las del cliente?

En este momento tenemos en oficinas propias a unas 700 personas. Ahora bien, nos encaminamos hacia un modelo de negocio distinto al actual en el que se tiende más hacia la externalización de los proyectos de TI. De esta forma, en los próximos dos años tendremos en nuestras instalaciones a otras 700 personas. Eso nos está llevando a abrir centros en ubicaciones atrayentes para nosotros, por ejemplo en Extremadura o Salamanca. Nos interesa irnos a lugares donde la competencia por los profesionales sea menor, donde haya buenas universidades y donde la Administración pública nos ayude.

Está claro que la escasez de talento te puede llevar a la frustración o te puede abrir la mente para generar nuevas ideas y solucionar el problema.

¿Existe motivación interna por acudir a trabajar a estos centros ubicados en otras provincias?

Extremadura, por ejemplo, exportaba muchos de sus ingenieros informáticos. Es una comunidad que no crece en volumen de población desde hace varios años, porque no les quedaba más remedio que marcharse. Y lo que nos hemos encontrado es que gente de la compañía que salió de esa región ahora quiere volver. Incluso nos han llegado candidaturas espontáneas de profesionales del sector afincados en Madrid y Barcelona que se han enterado y estarían interesados en irse allí a trabajar.

En el caso de Salamanca, todavía es un proyecto que se encuentra en sus orígenes; pero también nos está llamando gente que no tiene ninguna vinculación con Salamanca y que está pidiendo irse. Es algo que nos llama mucho la atención. No obstante, sabemos que existe un diferencial de renta

muy importante entre ciudades como Madrid o Barcelona y cualquiera de Extremadura. La calidad de vida es mejor, a menos coste, y eso también es un factor determinante.

Otras compañías del sector están recurriendo a buscar mano de obra cualificada en el extranjero ante la falta de profesionales españoles. ¿Han puesto en marcha algún proyecto de este estilo en INSA?

Efectivamente, con la ayuda de PeopleMatters, entre noviembre y diciembre pasados iniciamos el primer proyecto de estas características. Para ello, llegamos a acuerdos con universidades latinoamericanas, donde hemos tenido una tremenda acogida, gracias también a la cobertura internacional que ofrece IBM. Eso significa que a primeros de abril, e incluso antes, tendremos a treinta personas de Perú trabajando con nosotros. En este momento, aprovechando el tiempo de tramitación de los contratos de trabajo, estamos haciendo la formación técnica, la misma que damos a todos nuestros empleados, directamente en el país de origen. Así ganamos tiempo.

Hay un par de aspectos que me gustan mucho de este proyecto. Uno es que estamos trayendo mano de obra cualificada con seriedad, profesionalidad y responsabilidad, pues vamos a aplicar los mismos términos y condiciones que tendría cualquier candidato que hubiera salido de una universidad española. Lo segundo es que hemos diseñado un programa de formación para facilitarles el acceso a la vida española; es decir, se les cuenta dónde se compra, cómo se paga, cuáles son sus opciones de ocio... Hay, incluso, una simulación presencial de lo que sería comprar en un supermercado o de una jornada de trabajo.

Estamos buscando también que los proyectos en los que se integren cuando lleguen sean diferentes, de tal manera que el grupo, aunque siempre mantenga una conexión debido a sus orígenes, no se convierta en un gueto dentro de la organización.

Este proyecto es embrionario, pero tenemos claro que si sale bien volveremos a repetirlo como una fuente de reclutamiento habitual.

¿Les costó mucho "vender" la empresa a estos profesionales?

Cuando hicimos la reunión en Lima nos preguntaban mucho, porque no se lo podían creer. Cuando le dices a alguien que te lo vas a llevar a Europa a trabajar en una empresa del grupo mercantil IBM a trabajar en centros tecnológicos, para él es un sueño hecho realidad ■



Javier Díaz, consultor de PeopleMatters, José Antonio González, de INSA, y Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters

redaccion@custommedia.es