

**ANTONIO GONZÁLEZ,**  
Presidente, y  
**PATRICIA MIR,**  
Directora de Personas y Valores de GRUPO INTERCOM:

*“Cada persona tiene que ser emprendedor  
de su propio trabajo”*

En 1995 veintitrés amigos pusieron el corazón y la razón en una empresa que actualmente ya tiene 700 empleados y se marca la internacionalización como su reto más inmediato. Intercom mantiene hoy sus valores fundacionales, unos valores tan emocionales como pragmáticos y que hacen de la confianza y la libertad sus guías de gestión.

**María Teresa Sáenz,**  
Directora de Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.

**A**ntonio González Barros, presidente, fundador y propietario de Grupo Intercom, reconoce que no tenía previsto crecer como lo ha hecho, ni él ni los otros 22 socios que hace quince años fundaron una pequeña empresa de servicios de Internet. Pero lo cierto es que en una década y media han logrado crear una empresa innovadora, diversificada y solvente, a

la que pertenecen o lo han hecho nombres como Infojobs, Neurona, e-Magister y la recientemente elegida mejor empresa para trabajar Softonic.

Y lo han hecho, como reconoce su directora de Personas y Valores, Patricia Mir, manteniendo los rasgos diferenciales de su cultura “fundacional”, que no son otros que una confianza y una libertad por encima de mercado.

**QBS:** *¿Continúan los mismos socios fundadores al frente de la compañía?*

**A.G.:** Inicialmente éramos 23 socios fundadores, en el 2000 pasamos a ser 48, en el 2002 ya éramos 100, y hoy llegamos a 300. Somos tantos porque creemos que toda la gente que trabaja en la compañía puede tener opciones para convertirse en socio y, de hecho, todas las personas que lideran un proyecto –llamados internamente emprendedores-, han



Antonio González, Presidente, y Patricia Mit, Directora de Personas y Valores de GRUPO INTERCOM.

En Intercom no sólo buscamos espíritu emprendedor en las personas que lideran el negocio sino que creemos mucho en las estructuras planas donde cada persona tiene que ser emprendedor de su propio trabajo )

de serlo y han de tener la libertad de proponer nuevos socios a medida que el proyecto crece. Cuando digo que somos 300 socios, de lo que es el holding lo somos 110, y el resto lo son de uno o varios proyectos.

**ⓄBS:** *Este modo de proceder exige un perfil de profesionales un poco determinado, en el sentido de compromiso y de orientación a resultados. ¿Sois exigentes en este sentido?*

**A.G.:** No tanto. Tiene más que ver con la ilusión y la confianza en el proyecto. No creo que el compromiso genere mayor autoexigencia pero sí más ilusión. La exigencia está un poco reñida con la creatividad, y estamos en un sector donde es muy importante la creatividad, el construir desde cero. Sinceramente creo que no somos especialmente ni productivos, ni exigentes.

**ⓄBS:** *¿Es fácil obtener confianza de un perfil de profesionales perteneciente a una generación de la que se dice es menor comprometida?*

**P.M.:** Se trata de personas muy comprometidas con su desarrollo y menos con una marca. No piensan en unirse eternamente a una empresa, pero sí que están muchísimo más comprometidos con lo que hacen y están mucho más implicados en el negocio. Además, son emprendedo-



Hay muchas cosas voluntarias en esta casa motivadas debido a la cultura de confianza y de libertad que tenemos )

res. En Intercom no sólo buscamos espíritu emprendedor en las personas que lideran el negocio sino que creemos mucho en las estructuras planas donde cada persona tiene que ser emprendedor de su propio trabajo. Ya estés en los servicios corporativos como en el negocio, siempre decimos que tu trabajo será tan grande como tú lo hagas crecer. De hecho, no trabajamos con *job descriptions*, y basamos toda nuestra gestión de personas en la confianza y en una estructura muy plana.

⊙BS: *Tanto el perfil de profesionales que conforman la plantilla como esa gestión de proximidad condicionan la comunicación que se ejerce dentro del grupo, ¿no es así?*

A.G.: Es cierto, pero este es un aspecto en el que también hay un sesgo muy nuestro y es que quizá haya ciertas características que nosotros no sufrimos porque seleccionamos a gente un poco especial, que responda a unos valores y virtudes humanas determinadas.

⊙BS: *¿Cuáles son esos valores?*

P.M.: Sobre todo buscamos personas que sean positivas y que tengan espíritu constructivo. Vigilamos mucho que se adapten bien al equipo y, de hecho, no es tan importante cómo sea la persona sino encaja con las personas con las que va a trabajar. Por eso no trabajamos con un patrón rígido de perfil sino con unos mínimos: tienen que ser personas

honestas, capaces de identificar los errores que han cometido y que se adapten. La cultura del Grupo Intercom se basa en la confianza, es muy abierta, sin jerarquías, sin atributos externos jerárquicos (todo el mundo tiene la misma mesa, y el mismo espacio de trabajo).

⊙BS: *Y entonces, ¿cómo realizáis un seguimiento del desempeño de cada profesional?*

P.M.: Como cualquier otra empresa, remitiéndonos a los resultados. Pero es importante indicar que, independientemente de que luego todo el mundo las realice, en nuestra compañía las evaluaciones de desempeño no son obligatorias. En realidad, hay muchas cosas voluntarias en esta casa motivadas debido a la cultura de confianza y de libertad que tenemos.

⊙BS: *¿Cada cuánto hacéis las evaluaciones?*

P.M.: Se hacen como mínimo una vez al año, pero se supone que el responsable de cada persona le va dando *feedback* durante todo el ejercicio.

⊙BS: *¿Y cómo está organizado el departamento de personas y valores? ¿Siempre se ha llamado así?*

P.M.: No es un departamento de recursos humanos al uso. Normalmente las empresas grandes tienen una gestión integral de recursos humanos y un departamento en el que centralizan toda la gestión de la función. Nosotros no somos una empresa que tiene departamentos sino que tenemos negocios en los que invertimos e intervenimos en la gestión porque queremos saber cómo se están gestionando los recursos que ponemos ahí, pero es muy importante que haya autonomía y que respetemos a los emprendedores. No son jefes de departamento sino que cada uno hace las cosas como cree que las tiene que hacer. Nosotros sólo sugerimos, proponemos, planteamos herramientas para que ellos las adapten y las utilicen e incluso que nos ayuden a mejorarlas. Lo que hacemos siempre es intentar



En RR.HH. velamos para que se cumplan los valores,  
pero siempre más desde la observación y desde la  
propuesta que desde la intervención directa )

aportar valor y hacer que, con nuestra ayuda, la inversión que estamos destinando desde el grupo dé mejores resultados, pero las estrellas son los negocios. Sí que velamos para que se cumplan los valores, pero siempre más desde la observación y desde la propuesta que desde la intervención directa.

ⓄBS: *Con una estructura y una gestión tan particular, ¿cómo tenéis organizada la comunicación interna, la formal y la informal, cómo hacéis llegar la filosofía, los valores y la misión de la compañía a los empleados?*

A.G.: No hay silos y esto es la base para que la interdepartamental pueda existir. También hay, además, generosidad, y además se fomen-

ta mucho que fluya la información. También ayuda mucho los cambios de proyecto, que son muy habituales en Intercom. Y por lo que se refiere a la comunicación de arriba abajo, cada dos o tres viernes hay una sesión de 20 minutos a la que puede venir el que quiera y en la que yo mismo comento lo que estamos haciendo de manera informal y me someto a las preguntas de los asistentes. Luego resumimos toda la sesión y la volcamos en un blog interno para toda la compañía. Quizá viendo el nivel de profundidad con el que se llega a veces a tratar temas que en otras compañías serían tabú, quizá teniendo acceso a esa información se podría el alcance de la iniciativa. También desde hace un año hacemos públicos

los resúmenes de las actas de las reuniones del equipo de dirección que se reúne cada viernes.

ⓄBS: *Pensando en el perfil, en el colectivo que vosotros trabajáis, gente joven, muy activos o proactivos en redes sociales, ¿habéis notado que se haga un uso intensivo de esos accesos a Internet en horas de trabajo y si eso condiciona la productividad? ¿Sois partidarios de poner límites o lo consideráis enriquecedor?*

P.M.: Nos remitimos de nuevo a la confianza, por lo que consideramos que poner límites no tiene sentido.

A.G.: Es un tema que ni siquiera ha salido jamás en una reunión de grupo. Ya no sólo las redes, sino también el hecho de navegar en horas de trabajo, recibir llamadas privadas, etc. son acciones que dejamos al sentido común y a la honestidad de las personas. No hay ningún tipo de límite, ni de control, ni de recomendación al respecto.

ⓄBS: *¿Y los temas de flexibilidad laboral, cómo se manejan?*

P.M.: Pues de nuevo con sentido común. Yo tengo personas en el equipo que me han pedido por favor que les descuente días de su sueldo porque no han podido rendir. Es tal el nivel de compromiso que no necesitamos controlar y menos aún a los emprendedores. Si tienes un emprendedor que está montando su negocio y que el primer año no coge vacaciones no le penalizamos impidiéndole acumularlas.

ⓄBS: *Y de qué manera individualizáis la relación con el trabajador, las contraprestaciones, tanto salariales como extrasalariales, tipo salario flexible?*

P.M.: En lo que a los beneficios sociales se refiere, cada responsable de equipo habla con cada una de sus personas para saber cómo quiere cobrar su sueldo y qué opciones quiere coger. Lo que apenas tenemos es retribución variable, pero eso no significa que los sueldos sean iguales para todos, al contrario, son totalmente personalizados y no hay para tal puesto tal sueldo.

Está más ligado a la persona que al puesto. Y en lugar de utilizar un sistema clásico de valoración de puestos estamos aplicando un sistema que se basa en la persona, en la aportación de valor que hace individualmente cada persona a la compañía, con lo cual no hay ni *job descriptions* como decíamos antes, lo que pasa es que los criterios sí son iguales, aplicamos el mismo razonamiento, pero en función de lo que aporta cada uno.

Además, estamos en un sector en el que no existen estudios salariales. Los que hay no reflejan la realidad

⊗BS: *Uno de los problemas a los que se enfrenta RR.H. es la falta de indicadores de medida. De hecho, si tú hablas con un financiero tienes muy claro lo que le pides, si hablas con el de marketing también pero, ¿qué le pides a RR.HH.?*

A.G.: Un estándar que pido a todo el mundo es que me sorprenda y, de hecho, yo valoro a las personas por la cantidad de veces al año que me sorprenden, y pueden hacerlo con cualquier cosa: un detalle al pensar en los demás, un detalle de generosidad, un detalle de inteligencia, de anticipación... Aparte de esto, para mí son muy importantes las encuestas de cli-

que pasando de los demás se puede ganar más dinero. ¡Qué bonito si demostramos que no es así!

PM.: Junto con la definición de la nueva misión hemos identificado los valores que nos caracterizan: pensar en los demás, poner pasión y alegría en lo que hago, pensar en grande con humildad y trabajar con autonomía aplicando el sentido común.

⊗BS: *¿Sois conscientes de que como alta dirección dais ejemplo?*

A.G.: Absolutamente, mucho más que por lo que digas. Los va-



de Internet, y por ello estamos promoviendo un estudio en el sector de Internet para recabar información sobre unos 40 perfiles inherentes al sector. Hemos pedido a una consultora que recopile y analice los datos, para garantizar la confidencialidad de la información.

A.G.: Es un modelo muy artesanal ya que somos muy radicales buscando la equidad interna. Que yo recuerde nunca hemos hecho contraoferta económica a alguien que se quisiese ir por un salario mayor, porque automáticamente esa persona estaría primada versus las demás. En el tema de la equidad interna somos así, y ahora con este estudio también va a ser así externamente.

ma laboral y que seamos cada vez mejores, muy exigentes y muy poderosos en selección. También pido muchísima apertura y sinceridad, muchísima proactividad, iniciativa, y que no haya miedo al error o al fracaso, mejor que exista un exceso de ambición, de audacia y de innovación, a costa de tener a veces el peligro del error.

Recientemente hemos redefinido la misión, orientándola a demostrar que pensar en los demás es muy rentable. Desde hace un par de años cada vez que sé de algún tipo de roce o de conflicto, me pongo a analizar si en él hay un componente de no haber pensado en los demás y casi siempre constato que ha sido así. Esta misión también nos motiva porque, increíblemente, muchas empresas se creen

lores sólo se transmiten por el ejemplo, y del ejemplo puedes ir a la reflexión, pero ya está. Como dice el profesor Santiago Álvarez del Mor, "lo que veo me grita tanto que no oigo lo que me dices".

⊗BS: *¿Cómo habéis trasladado internamente esa nueva misión?*

PM.: Para nosotros es muy importante, además de comunicar, mirar qué mensajes se están enviando entre líneas, porque el hecho de ser tan autónomos y de tener una estructura muy plana hace que no haya control, y si no hay control te puede ocurrir que se esté enviando mensajes distintos desde diferentes ángulos. Este es el trabajo más importante de comunicación. )

Artículo cedido por:

**OB**SERVATORIO  
**recursos humanos**  
y relaciones laborales

En virtud de intercambio editorial