

# JUAN M<sup>a</sup> SÁINZ, Consejero Delegado-Director General, y ANA GARCÍA, DRH de INFORMA D&B:

*“Medir a RR.HH. en ratios es difícil,  
pero sus propuestas siempre nos aportan valor”*

De 10 a 330 personas en 17 años. Recursos Humanos en el Comité Ejecutivo. Valores de siempre combinados con herramientas de gestión de última generación... Esta es la radiografía de Informa D&B, una empresa “nueva pero construida sobre la idea del todos para uno y uno para todos”. ¿Será por ello que los números le acompañan?

**María Teresa Sáenz,**

Directora de Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.

**Fotografías:** Informagen®

**L**o dice Leopoldo Badía, alto y claro, cada vez que tiene ocasión: “los valores no son ni nuevos ni viejos; los valores son”, e Informa D&B da fe de ello. Próxima a cumplir veinte años de vida, esta compañía especializada en la venta de información de empresas para empresas se ha hecho acompañar en su crecimiento de una cultura deliberadamente “paternalista”, como le gusta decir a su consejero delegado y director general, Juan M<sup>a</sup> Sainz. Y no tanto porque

busque un entorno protegido sino una adecuada relación de los esfuerzos con los resultados. Que todavía hoy se puede hacer empresa con valores de siempre es una realidad no fácil pero tampoco imposible.

**⊕BS:** ¿Cuál es el motor que impulsa la gestión de personas en la compañía?

**A.G.:** Nuestra filosofía, no sólo en recursos humanos sino en la compañía en su conjunto, es sobre todo buscar la motivación de los trabajadores y la comunicación,

## PROMOCIÓN INTERNA: A LA CABEZA DESDE LOS PIES

**E**l comité de dirección de Informa D&B está integrado por personas que, en todos los casos, han empezado “desde abajo”. La promoción interna prima sobremanera en los procesos de selección y la propia Directora de RR.HH. es un ejemplo de ello: *“Empecé en la dirección financiera, que era la que en aquel momento gestionaba también la parte de personal. No había ni dirección financiera, era una persona responsable de administración y yo, él hacía la parte de contabilidad y yo hacía las nóminas”*. Similar progresión han seguido dos directores generales adjuntos, que ocuparon antes jefaturas de departamento, e incluso el que ahora es director de producción empezó como jefe de unidad. *“Siempre que hay un puesto no vamos a buscarlo fuera, antes miramos lo que tenemos dentro. De hecho, entre nuestros mandos medios, que es lo que nosotros llamamos gerentes de nivel 4, no tenemos a nadie que haya venido de fuera; todos provienen de niveles más bajos dentro de la organización”*, explica Ana García. Esta práctica, además de ser una manera de aprovechar el talento interno, constituye una eficaz herramienta de comunicación con un elevado potencial como creadora de branding interno. Nuevamente en este compromiso con la carrera interna se ve la impronta del director general, quien admite que *“eso de llegar a una empresa y hacer tabla rasa no lo veo. Hay que ver con lo que cuentas y apostar por quienes valen”*. )



transmitirles nuestra misión, visión y valores. Mi departamento es, digámoslo así, la figura que tiende a comunicar todo ello de manera más intensa, pero es algo en lo que toda la organización está inmersa. Siempre buscamos la implicación de todos los trabajadores, y cuando digo de todos, digo desde el personal operativo (nivel 1 en nuestro mapa de puestos) hasta el nivel 6 que es

la Dirección. Para nosotros es fundamental que todos ellos conozcan a fondo la compañía, lo que estamos haciendo, cómo lo hacemos, para qué sirve lo que cada uno hace, etc. Por eso le damos una prioridad crítica a la comunicación interna.

**⊗BS:** *¿Cuál es la estructura de Recursos Humanos y cómo se traslada la gestión a los equipos?*

**A.G.:** Para las 330 personas que componen, a fecha de hoy, la plantilla de Informa D&B contamos con un equipo de 7 profesionales, repartidos en un área laboral, que se encarga de la tramitación de las nóminas, los contratos, los seguros sociales y la prevención de riesgos laborales; y en un área de desarrollo, que abarca la formación, la comunicación, la evaluación del desempeño, etc. Por último, la política retributiva se lleva entre ambas áreas, porque implica tanto a la parte de laboral como a la parte de desarrollo.

**⊗BS:** *¿Cuáles han sido los proyectos desarrollados durante 2009 y con los que se acompaña la evolución de la compañía?*

**J.S.:** Nuestro principal objetivo ha sido el de redefinir nuestra misión, visión, valores, que manteníamos desde el año 2002, a raíz de nuestra fusión con Duns & Bradstreet. Para ello hemos contado con la opinión de un grupo de empleados a quienes pedimos su participación hace año y medio. En realidad, ofrecimos la posibilidad de que, quien quisiera, participara en este grupo para hablar no sólo de la misión, sino también de la Informa D&B del futuro, para estudiar posibles nuevos productos, nuevas fuentes a tratar, sectores en donde meternos. Fruto de su trabajo fue esa redefinición de la que hablaba; la tratamos en el comité de dirección y en el primer trimestre del 2009 procedimos a comunicar los resultados a toda la empresa.

He de decir que nuestra misión-visión ha variado poco ya que la compañía sigue en la misma línea, pero lo que sí que hemos hecho ha sido actualizarlos. También los va-

lores se han mantenido -satisfacción del cliente, respeto riguroso de la legalidad, ...-, y lo que hemos hecho ha sido añadir un quinto, al que le damos mucha importancia, y que se refiere a hacer de Informa D&B una empresa a la que se venga a gusto a trabajar. Y es éste el valor sobre el que más hemos incidido a lo largo del año pasado.

**⊙BS:** *Aprovechando la oportunidad de estar frente a frente con la responsable de RR.HH. y el Director General, me gustaría que reflexionáramos sobre la necesidad que tiene el primero de mostrar su aportación al negocio. ¿De qué manera se realiza aquí esa aportación al negocio? ¿Qué ratios o qué medidas lo refrendan?*

**J.S.:** Medir en ratios en RR.HH. es difícil. Es un departamento que en Informa D&B es muy importante, posiblemente más que en otras empresas, y es así conscientemente por mi parte. Quizás puede decirse que soy, a veces, un poco paternalista pero, en el fondo, lo que subyace es que las propuestas que recursos humanos viene haciendo desde hace tiempo nos aportan valor. Tenemos políticas tales como evaluaciones de desempeño, retribución por objetivos, beneficios sociales, plan de igualdad, etc. que para una empresa de tamaño medio como somos nosotros son muy avanzadas. ¿Por qué? Porque intentamos ir mejorando las condiciones de trabajo en la medida en que podemos. ¿Y cómo repercute esto en el negocio? Yo creo que tiene un efecto muy claro en la estabilidad de la plantilla a todos los niveles, y, al menos para nosotros, éste ha sido uno de los grandes éxitos de Informa D&B.

**A.G.:** Yo añadiría además que, efectivamente, Informa D&B tiene una cultura bastante paternalista, pero lo que desde siempre se ha tenido muy claro es el foco en las personas. El equipo de recursos humanos es joven, inquieto y siempre pensando en hacer cosas nuevas en las que contamos con el pleno apoyo de la Dirección. Y esto es fundamental porque, si no, difícilmente podríamos avanzar en las propuestas.



JUAN M<sup>o</sup> SÁNCHEZ, Consejero Delegado-Director General y ANA GARCÍA, DRH de INFORMA D&B.

## UN PLAN DE IGUALDAD Y 10 MEDIDAS DE CONCILIACIÓN, FLEXIBILIDAD Y MOTIVACIÓN



**T**ras un año de negociaciones, Informa D&B ha firmado su Plan de Igualdad en febrero de 2010. Paradójicamente, Ana García reconoce que *“no hay mucho que destacar en él, porque lo que incluye es algo que ya estábamos haciendo, no nos han diagnosticado algo que hayamos tenido que acometer de nuevas. Prácticamente todas las medidas las teníamos recogidas en el pacto de empresa que firmamos con los representantes de los trabajadores en el 2006 –al hilo de la fusión– y también en la vía organizativa, con medidas implantadas efectivamente”*.

Las principales medidas de conciliación que contiene el Plan de Igualdad son:

- Jornada continuada para más del 60 por ciento de la plantilla.
- Mejoras en licencias y permisos: 1 día más de vacaciones, una bolsa de 8 horas para gestiones particulares (disfrutables en no más de 3 horas consecutivas) y el derecho de 4 consultas médicas al año, para acompañar a hijos hasta 16 años, padres, cónyuges o personas discapacitadas a cargo.
- Ayudas y subvenciones para guarderías, estudios de hijos hasta 15 años y también del empleado.
- Póliza sanitaria subvencionada para el trabajador en un 80 por ciento por la empresa y para el resto de la unidad familiar en un 65 por ciento.
- Seguro de vida para toda la plantilla con un mínimo del salario bruto anual.
- Servicio de asistencia personal en el caso de necesitar ayuda tras una operación el propio trabajador, hijos, cónyuge y padres.

En el caso de las ayudas a guarderías y libros, se trata de aportaciones directas que no forman parte de ningún programa de retribución flexible. Es un más a más sobre el salario del trabajador.

El acceso a estos beneficios sociales está categorizado en tres niveles: integración, fidelización y reconocimiento. Integración alcanza desde la entrada en la empresa hasta transcurridos seis meses y da derecho a ticket de comida y seguro de vida. Pasados los seis meses se tiene derecho al programa de Fidelización, con el que se consigue seguro médico, cuatro consultas médicas sin justificar, bolsa de 8 horas y ticket guardería. Y para quienes tienen una antigüedad de 2 años o más se prevé el plan de pensiones y la ayuda de estudios para empleados. )

**⊗BS:** *Un aspecto éste, el del apoyo de la Dirección, fácil de reclamar pero difícil de conseguir... Es necesario tenerlo, hay que saber ganárselo pero no siempre está al alcance.*

**A.G.:** Siempre digo que todos tenemos que saber vender. En Recursos Humanos vendemos un poco de humo, mucho intangible, y hemos de acercarnos al marketing para aprender a vendernos. Por eso es muy importante que sepamos qué queremos vender, cómo lo vamos a vender, para qué y cómo va a repercutir en la organización. Por ejemplo, cuando empezamos con el plan de igualdad todo el mundo “pasaba” un poquito de él, había que abordarlo por imperativo legal. Luego, cuando salió el Real Decreto en el que se hablaba de que el Ministerio de Igualdad quería sacar un distintivo de igualdad, ya se empezó a ver como una cuestión de negocio que teníamos que implantar si no queríamos quedar fuera de los concursos públicos.

**⊗BS:** *Cuando se habla de culturas paternalistas se piensa, generalmente, en entornos protegidos donde se prima más la paz social que los resultados. ¿En qué sentido se entiende este término en Informa D&B?*

**J.S.:** Es importante ver cómo son las empresas y de dónde vienen. Aquí la suerte que tenemos es que el comité de dirección lleva en la compañía casi desde el principio; y yo mismo llegué aquí apenas un año después de su constitución, en el 1993, cuando la compañía prácticamente acababa de salir al mercado. Eso nos ha permitido construir la cultura desde el principio tal y como queríamos hacerlo.

Prometimos desde el principio que la mejora en el crecimiento de las cuentas de la empresa se trasladaría a los empleados y lo hemos ido cumpliendo. Pero siempre con la ventaja de hacerlo en una empresa nueva en la que hemos podido ir modulando lo que dábamos y lo que pedíamos a cambio. Por poner un ejemplo muy claro diré que tuvimos tres años de pérdidas consecutivas, desde el 93 hasta el 95, y aún así,

desde el primer momento intentamos dar todo lo que se iba pudiendo: primero la jornada continuada y el seguro de vida, luego el seguro médico, más tarde la retribución variable al 100 por 100 del personal, no sólo los directivos y comerciales, sino a todo el mundo, planes de pensiones para todos los empleados con más de dos años de antigüedad...

**⊕BS:** *¿Y cómo se valora todo eso? ¿Cómo se comunica este esfuerzo de la compañía por querer ser un buen lugar para trabajar?*

**J.S.:** En la comunicación insistimos mucho, tanto a través de las encuestas de satisfacción anuales como de nuestras convenciones anuales para todos los empleados. Además, RR.HH. “me contrata” periódicamente para hablar de misión, visión, valores (hasta 15 sesiones con 18-20 personas cada una). Eso yo creo que sí que tiene valor, porque además de contarles un poco cómo veo yo la empresa, cómo veo nuestra misión, visión y valores y cómo vamos, ellos también pueden preguntar cualquier cosa. Somos muy transparentes y yo no soy nada secretista, de hecho, trimestralmente mando un mail a todo el personal diciendo cómo va la empresa, sin ocultar datos.

**A.G.:** En lo que a la CI se refiere, funcionamos de acuerdo a un proceso que tenemos definido dentro de nuestro sistema de calidad (que es auditado periódicamente por Aenor), y en él se establecen los distintos canales -mail, intranet, reuniones, etc.- que utilizamos en función de lo que queramos comunicar. Es un proceso que conoce toda la plantilla porque está colgado actualmente en la intranet corporativa, que es nuestro punto de referencia de información.

**⊕BS:** *Y dentro de ese, como decíais antes, cierto paternalismo, que se puede respirar en la compañía, ¿hasta qué punto os está llevando a individualizar la relación laboral con el empleado? ¿En qué medida, por ejemplo, en medidas de conciliación, se piensa realmente en lo que cada persona puede necesitar en un momento determinado?*

**A.G.:** Funcionamos siempre con paquetes globales porque intentamos que sean medidas iguales para todos los empleados. Y eso está en línea con lo que hacemos con otras políticas, como la de los beneficios a los que se tiene derecho en función del nivel en el que te encuentres. No me parece adecuado ir a planteamientos individuales, aunque eso no impide que valoremos casos particulares. Hay mucha confianza con Recursos Humanos para plantear situaciones concretas y nosotros, si podemos ayudar, lo hacemos, pero siempre y cuando no nos salgamos mucho de nuestras políticas.

**⊕BS:** *La Informa D&B de hoy es fruto de una integración de dos compañías con culturas bien distintas y condiciones laborales también diferentes. Aún así, la transición se ha logrado con el consenso de los interlocutores sociales. Tiene un alto porcentaje de mujeres en su plantilla. ¿Cómo entendéis el diálogo con los sindicatos?*



Artículo cedido por:

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

En virtud de intercambio editorial