

## **El desarrollo y la retención del talento en INDRA**

M<sup>a</sup> del Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

María Santiago Corral, *Universidad Rey Juan Carlos*<sup>1</sup>

Indra (Indra Sistemas, S.A.) es una empresa multinacional española que se ha convertido en una de las principales compañías tecnológicas y de consultoría con clientes en todo el mundo, a los que ofrece servicios de consultoría acerca de transporte, telecomunicaciones, energía, defensa, servicios financieros, transformación digital... etc. Indra Sistemas surgió de la fusión en 1992 entre el grupo público Inisel y la compañía privada Ceselsa, y, desde 1999, forma parte del IBEX 35.

Tras el cierre del ejercicio del año 2021, Indra cuenta con más de 52.000 empleados, con una presencia local en 46 países y desempeña diversas operaciones comerciales en más de 140 países.

El modelo de negocio diferencial de Indra, está integrado por cuatro ejes diferentes:

- Tecnología líder para operaciones del negocio.
- El talento de sus profesionales.
- Cartera de soluciones tecnológicas equilibrada y diversificada.
- Fuerte orientación al cliente.

### La Gestión del Talento en Indra

Uno de los principales objetivos de Indra es fomentar que sus trabajadores hagan uso de todas sus capacidades para así poder realizar sus funciones mejor y en menos tiempo, lo que supone ganar en calidad, en innovación y conseguir que el tiempo sea más fructífero y productivo. Para lograr dicho objetivo, la empresa sigue una metodología propia, basada en “Los Cuatro Pilares del Talento”, a la hora de implantar programas de Gestión del Talento:

---

<sup>1</sup> Este caso es parte de un Trabajo Fin de Grado del Grado Administración y Dirección de Empresas de la URJC, realizado por María Santiago Corral y tutorizado por María Carmen De la Calle Durán, defendido la convocatoria de marzo de 2023.

- Conocimiento: se busca el aprendizaje constante a través de la utilización tanto de métodos tradicionales como de herramientas modernas.
- Acción: se centra en cómo se trabaja para perseguir la excelencia y la mejora continua.
- Social: se ocupa de mejorar las relaciones interpersonales, eliminar las posibles barreras existentes y asegurar la colaboración y la “inteligencia colectiva”. Este último término se basa en que muchos cerebros trabajando juntos, generan ideas a las que no se puede llegar de forma individual.
- Individual: identificar los valores necesarios para la realización profesional y personal a largo plazo

### El desarrollo del talento en Indra

Una vez realizada la captación de talento, llega el momento de desarrollar y fomentar el crecimiento de todos los empleados integrados en la organización. En el caso de Indra, se aprecian diferentes prácticas llevadas a cabo con la intención de impulsar la carrera profesional de sus trabajadores, permitiendo que ellos mismos tengan la posibilidad de diseñar su propio desarrollo profesional. Pueden optar por diferentes áreas como soporte tecnológico, carrera comercial, gestión de proyectos, distintos tipos de consultoría como la estratégica, la funcional o la tecnológica...etc.

Además, a lo largo de todo el proceso, reciben *feedback* continuo para fomentar dicha evolución. Cuentan con un modelo de evaluación periódica cuya finalidad es realizar un seguimiento de objetivos, aprender y mejorar de forma continua.

Respecto a la formación, Indra considera que es clave para todo el equipo para fomentar el crecimiento y evolución de sus profesionales. Por ello, ofrecen más de 20 horas de formación por cada profesional, lo que implica más de 1 millón de horas al año, a través de las herramientas y plataformas que ponen a disposición de sus empleados. Destaca *Indra Open University*, que es un entorno de aprendizaje 360º con diversas herramientas a disposición de los empleados para que accedan a ella dónde, cómo y cuándo quieran. Esta universidad corporativa es una forma de que los profesionales mantengan una formación y actualización continuada. Cuenta con certificaciones oficiales, formación tecnológica, amplitud de recursos para permanecer al día, o incluso, programas específicos para ayudar en momentos clave de la carrera profesional.

Por otro lado, *Udemy for Business* es una plataforma de aprendizaje integrada por contenido bajo demanda cuyo acceso se realiza a través del campus virtual de la universidad corporativa a la que se puede acceder de forma instantánea desde cualquier dispositivo y ofrece de forma gratuita más de 3.000 cursos online especializados para facilitar el máximo desarrollo de las capacidades de los profesionales. Toda esta iniciativa se encuentra enmarcada dentro del proceso de transformación cultural de Indra para convertirse en el proyecto empresarial más atractivo para el talento global en la era digital. Cuentan, también, con un programa de intraemprendimiento que ofrece la posibilidad de que los trabajadores propongan sus ideas más disruptivas relacionadas con una temática tecnológica propuesta. La finalidad de la empresa es potenciar en sus profesionales la pasión por la innovación y, además, convertir en realidad la idea ganadora. Es una forma de incentivar la creatividad y el talento, que ha tenido una exitosa participación, ya que uno de cada cuatro profesionales procedentes de diferentes países, participan cada año, lo que ha supuesto que se hayan presentado más de 2.500 ideas innovadoras.

#### La retención del talento en Indra

Indra es consciente del gran dinamismo que existe actualmente en el mercado laboral, por ello, ha desarrollado e implantado diversas estrategias y políticas para poder ofrecer a sus trabajadores unas condiciones laborales y una calidad de vida atractivas, como forma de retener el talento.

Para la empresa es fundamental cumplir con su compromiso con la igualdad de oportunidades y de no discriminación, precisamente por esto, su política retributiva carece de sesgos por cuestiones de género. Tanto la retribución fija como la variable son establecidas mediante procedimientos objetivos en los que se tiene en consideración la experiencia, el grado de responsabilidad, el logro de objetivos... etc.

En lo que respecta a la retribución variable, Indra siempre tiene la intención de reconocer la contribución de todos sus profesionales a la consecución de los resultados de la compañía. Así, como retribución variable, los trabajadores se pueden beneficiar de tickets restaurante, transporte, guardería, aseguradora de salud...

Una de las prioridades de Indra es el bienestar laboral, es decir, cuidar de la seguridad y salud de todos sus trabajadores, motivo por el que promueven una cultura de prevención

en todas las actividades llevadas a cabo. Apuesta, también, por la diversidad lo que supone considerar y atender las distintas inquietudes, tanto personales como profesionales, de sus trabajadores. Partiendo de esta necesidad, Indra ha creado medidas de flexibilidad y conciliación con la vida laboral, personal y familiar, que se recogen en el Programa Equilibra. Este programa tiene como finalidad que los empleados puedan compatibilizar su desarrollo laboral con su desarrollo personal y se basa principalmente en dos pilares:

- Flexibilidad como herramienta de gestión: políticas orientadas a facilitar la compatibilización de horarios, a proponer distintas maneras de organizar el trabajo...
- Servicios de apoyo al profesional: iniciativas destinadas a reducir la carga extra organizativa, tanto del trabajador como de su familia.

En la tabla 1 se recogen las medidas existentes en Indra para mejorar la legislación actual en materia de conciliación:

**Tabla 1.** Medidas de conciliación en Indra

<b>Situaciones diversas</b>	<b>Flexibilidad</b>	<b>Servicios</b>
<b>Como profesional de Indra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa Teletrabajo</li> <li>- Permiso sin sueldo</li> <li>- Permiso por matrimonio / pareja de hecho</li> <li>- Semana laboral comprimida</li> <li>- Banda flexibilidad horaria entrada / salida</li> <li>- Banda flexibilidad horaria a la hora de la comida</li> <li>- Permiso para visitas médicas</li> <li>- Redistribución jornada reducida</li> <li>- Excedencia por voluntariado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facility. Servicio de Asistencia al Empleado</li> <li>- Privilege Store</li> </ul>
<b>Madre o padre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maternidad / Paternidad flexible</li> <li>- Permiso por nacimiento de hijo</li> <li>- Ampliación de la baja por paternidad</li> <li>- Posibilidad de acompañar a tu hijo al médico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaza de aparcamiento para embarazadas si el centro de trabajo cuenta con parking propio</li> <li>- Cheque regalo nacimiento o adopción</li> <li>- Ayuda económica si tienes hijos con discapacidad</li> </ul>

		- Complemento de las prestaciones hasta el 100% del salario desde el primer día de la baja de maternidad / paternidad
<b>Necesidad de atender a la familia</b>	- Permiso por enfermedad grave, fallecimiento, accidente o intervención con reposo domiciliario - Permiso por matrimonio de familiares - Posibilidad de acompañar a tu pareja al médico - Posibilidad de acompañar a tus padres al médico	
<b>Como profesional con discapacidad</b>		- Financiación de la línea ADSL - Plaza de parking si el centro de trabajo cuenta con parking
<b>Estudios oficiales en curso</b>	Permiso por exámenes	
<b>Víctimas de violencia de género</b>	- Teletrabajo - Reducción de jornada	

Fuente: Política de conciliación Indra (2022)

### Fuentes de información utilizadas

-Indra (2023). Portal de talento de Indra. Recuperado de:

<https://www.indraempleo.com/es> [19/02/2023].

-Indra (2022). *Medidas de flexibilidad y conciliación con la vida laboral, personal y familiar*. Recuperado de:

[https://www.indracompany.com/sites/default/files/indra\\_politica\\_de\\_conciliacion\\_2022.pdf](https://www.indracompany.com/sites/default/files/indra_politica_de_conciliacion_2022.pdf) [10/02/2023].

-Indra (2023). *Gestión del Talento*. Recuperado de:

<https://www.indracompany.com/es/sostenibilidad/talento-diversidad/gestion-talento> [09/02/2023].

-Indra (2018). *Socio tecnológico para las operaciones clave de nuestros clientes*. Presentación corporativa. Recuperado de:

[https://www.indracompany.com/sites/default/files/d7/Presentacion\\_corporativa/Marzo18/indra\\_presentacion\\_corporativa\\_marzo2018.pdf](https://www.indracompany.com/sites/default/files/d7/Presentacion_corporativa/Marzo18/indra_presentacion_corporativa_marzo2018.pdf) [09/02/2023].

-Indra (2023). *Tu carrera profesional en Indra*. Recuperado de:

<https://www.indraempleo.com/es/tu-carrera-profesional> [10/02/2023].

-Indra (2019). *Indra potencia la formación continua y a medida de sus profesionales en todo el mundo al sumar a su universidad corporativa Udemmy for Business*. Recuperado de:

<https://www.indracompany.com/es/noticia/indra-potencia-formacion-continua-medida-profesionales-mundo-sumar-universidad-corporativa> [19/02/2023].

-Indra (2021). *Indra refuerza su apuesta por el intraemprendimiento para avivar en sus profesionales la pasión por innovar*. Recuperado de:

<https://www.indracompany.com/es/noticia/indra-refuerza-apuesta-intraemprendimiento-avivar-profesionales-pasion-innovar> [10/02/2023].

-Indra (2022). *Indra premia las ideas tecnológicas más innovadoras de sus profesionales en la sexta edición de Innovators, su programa de intraemprendimiento*. Recuperado de:

<https://www.indracompany.com/es/noticia/indra-premia-ideas-tecnologicas-innovadoras-profesionales-edicion-innovators-programa> [19/02/2023].

**Fecha del caso:** marzo, 2023.

**Palabras clave:** Gestión del Talento, Indra, desarrollo del talento, retención del talento

### **Preguntas sobre el caso**

1. Analice las diferentes políticas de Gestión del Talento de Indra. ¿Consideras que son coherentes con su misión, valores y estrategia?
2. ¿Para qué sirve *Innovators*? ¿Consideras que es una práctica eficaz para el desarrollo del talento?
3. Analice las ventajas del Programa Equilibra implantado por Indra para retener el talento.