



indra

NATALIA FERNÁNDEZ

DIRECTORA GLOBAL DE RRHH DE LAS ÁREAS DE MOVILIDAD,
DEFENSA Y TRÁFICO AÉREO DE INDRA

“Ante la escasez de las competencias y conocimientos que buscamos, hemos decidido **FORMAR NOSOTROS MISMOS AL TALENTO**”



Ante la escasez de profesionales con conocimientos de Defensa, Electrónica, Comunicaciones, Espacio y Radares, y la fuerte competencia para conseguir ingenieros juniors de ciertas titulaciones, Indra ha optado por formar ella misma al talento que necesita. Para ello, la empresa de tecnología y consultoría ha puesto en marcha un campus digital, con sus mejores empleados como formadores. Además, la compañía también está volcada en conseguir que sus profesionales lideren su propio crecimiento y en actualizar su modelo de liderazgo.

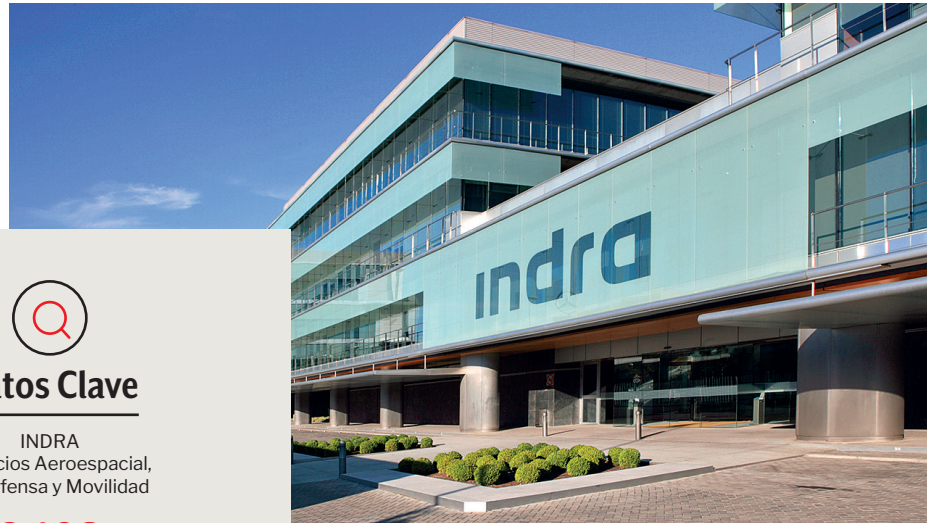
¿Qué necesidades de talento tiene actualmente Indra en sus negocios de Defensa, Movilidad y Tráfico Aéreo?

Nos encontramos en un momento de mucho crecimiento en estos tres sectores y, fundamentalmente, en Defensa, que se ha convertido en un tema de primera necesidad en Europa. Así, estamos registrando una contratación histórica en el ámbito de la compañía, de cerca de 1.600 personas en el pasado 2022 y de 1.200 en lo que llevamos de año.

Además, tenemos una demanda muy alta de profesionales con ciertas competencias técnicas muy específicas y muy difíciles de encontrar en el mercado español e incluso europeo, porque debemos asegurar la entrega de determinados proyectos. Actualmente, tenemos dos que, para nosotros, son diferenciales. Uno de ellos es el FCAS, el nuevo avión de combate del programa de Defensa europeo que sustituirá al Eurofighter, en el que hemos estado trabajando muchos años. Este nuevo avión tiene un periodo de ejecución y de entrega muy alto -2040-, pero requiere de profesionales especializados en muy alta tecnología y con conocimientos muy innovadores, que sean capaces de visionar cómo será el mundo en 2040, qué tipo de tecnología se usará, qué tipo de casos de uso habrá, etc. El talento que necesitamos ahora es muy diferente respecto a antes de coordinar este proyecto.

“Estamos registrando una contratación histórica: cerca de 1.600 personas en 2022 y de 1.200 en lo que llevamos de año”

También estamos inmersos en el programa INM para la digitalización de la gestión de la red de navegación aérea europea, y hemos puesto en marcha una compañía, junto con la plataforma de satélites Enaire, que se llama Startical, con la que vamos a lanzar una constelación de 200 satélites para mejorar la gestión del tráfico aéreo. Prestarán servicios de vigilancia y comunicación, especialmente en zonas remotas y oceánicas, sin cobertura con los actuales sistemas de navegación aérea. Son proyectos innovadores a largo plazo, lo que nos permite poder hacer previsiones de las necesidades que vamos a tener, pero que requieren un conocimiento más allá del que hemos necesitado hasta ahora.



¿Y qué perfiles en concreto necesitan incorporar?

Para este año en el ámbito de Defensa, necesitaríamos contratar en torno a 800-900 profesionales, mientras que, para los entornos de Tráfico Aéreo y Movilidad, hablaríamos de unos 400 en total.

Ahora mismo estamos incorporando perfiles junior y senior en la misma proporción. Respecto a los primeros, nuestro target son los ingenieros de Telecomunicaciones, ingenieros informáticos y algún aeronáutico, pero el reto que tenemos en este colectivo es que hay una competencia brutal. Por eso, estamos intentando abrir el abanico trabajando con juniors de otras titulaciones y formándolos intensamente.

En lo que se refiere a los seniors, hablamos de perfiles con experiencia en ámbitos de Defensa Electrónica, Comunicaciones, Espacio y Radars. El problema es que actualmente también hay una escasez importante de estos perfiles -que para nosotros son críticos en este momento- tanto en el mercado laboral español como en el europeo. En nuestro país hay muy pocos profesionales que se dedican a estas materias, y, como los programas que mencionaba antes tienen impacto europeo y muchos de ellos los realizamos con socios europeos, ellos tienen tanta necesidad como nosotros.

¿Cómo se enfrenta Indra a esta escasez de talento tecnológico?

Dada la escasez de las competencias y conocimientos que buscamos, hemos decidido formar nosotros mismos al talento que necesitamos. Es nuestra gran apuesta. Es verdad



que los jóvenes se pueden formar en las universidades en los niveles más bajos -graduados-, pero, a medida que los empleados van ascendiendo en su carrera profesional, la formación solo la pueden dar los profesionales de Indra, porque es donde está el conocimiento, sobre todo de nuestros productos, nuestros servicios, etc.

Por ello, hace un año y medio creamos el Campus de Indra de Defensa. Es un campus tecnológico donde hemos diseñado distintas escuelas: la de Espacio, la de Comunicaciones, la de Ingeniería de Sistemas, de Defensa Electrónica y la de Radars. Tenemos distintos itinerarios con diferentes niveles, desde el que tiene un junior que entra en nuestra compañía al que tiene uno de nuestros expertos. El objetivo es que los alumnos vayan atravesando todo el itinerario de aprendizaje y vayan consiguiendo las correspondientes acreditaciones. No se trata solo de que ellos reciban cursos, sino de que

llevar a cabo acciones de **reskilling** y **upskilling** dentro de la propia compañía, y enfocarnos muchísimo en la **formación interna**. En el año y medio de funcionamiento que lleva el campus, hemos logrado ya formar a unas 300 personas.

“Hemos trabajado muchísimo en conseguir que el empleado no piense que Indra le tiene que llevar a ningún sitio, sino que él es el responsable de su desarrollo”

que llevan tres o cuatro años con nosotros, para líderes, expertos, etc.

En los negocios de Defensa, Tráfico Aéreo y Mobility, el 85-90% del personal que entra son **ingenieros juniors**, que se incorporan a la empresa por promociones. Para ellos, disponemos de un programa que se llama ‘**Smart Start**’, que tiene una duración de dos años. Dentro de este periodo, a lo largo de seis semanas, viven lo que hemos denominado ‘**Talent camp**’. Se trata de un curso que realizan por las mañanas, en el que combinan formación del negocio en el que entran, del área a la que pertenecen, formación en habilidades clave, en los valores y la cultura de la organización, etc. Por las tardes acuden al puesto de trabajo que tienen asignado y hacen una formación in the job, con el fin de que el onboarding sea lo más cercano posible a lo que después va a ser su día a día. Además, al principio, estos juniors



la compañía consiga el nivel de conocimiento que necesita.

En este campus, muchos de los profesores son empleados nuestros. Concretamente, los profesionales con más categoría y conocimiento que hay dentro del colectivo que llamamos “**expertos**”, que engloba a los empleados con 8 o 9 años de experiencia. Se trata de alrededor de 20 personas, que son nuestros referentes internos, los profesionales más críticos y los que nos pueden ayudar en contexto de escasez.

Además de formar a los juniors de otras titulaciones que no están dentro de nuestro target, este campus nos permite también

En el campus, trabajamos con un modelo de **formación híbrido**, mixto entre presencial y online. Los cursos más básicos son más largos, pero, a medida que el profesional va subiendo de categoría, son más cortos y más especializados, porque su carga de trabajo es mayor. Intentamos hacer formaciones lo más prácticas y efectivas posibles para los objetivos de la compañía.

¿Qué programas concretos de desarrollo y formación tienen en marcha?

Contamos con programas específicos para cada uno de los roles, por ejemplo, según la antigüedad: para juniors, para empleados

son acompañados por un buddy para facilitar su adaptación a la empresa. En lo que llevamos

de año han pasado por este programa alrededor de **680 juniors**, y en 2022 fueron 1.100. Siempre obtenemos una valoración muy buena de esta iniciativa por parte de los jóvenes. Igualmente, el hecho de entrar por promociones hace que, durante su carrera en Indra, tengan un sentimiento de cohesión, lo que favorece los vínculos a pesar del teletrabajo. Por otra parte, al proceder de distintas áreas, les resulta más fácil entender la compañía.

Por otro lado, en 2021 lanzamos otro programa para los empleados más seniors de la compañía -mayores de 50 años-, bajo el nombre de ‘**Top Senior**’. Nos dimos cuenta de que necesitamos su compromiso y su contribución para poder traspasar todo su conocimiento



a los juniors y que nos ayuden con su desarrollo. El programa tiene una duración de seis meses e incluye sesiones de escucha y co-creación, en las que hemos trabajado mucho cómo ven ellos la compañía y qué creen que es mejorable. Además, nos ha servido para concienciarles sobre su importante papel en la empresa y para generar un espacio de intercambio entre generaciones.

También pusimos en marcha otro programa innovador, que ha funcionado francamente bien, que es el del **mentoring inverso**. Nosotros contamos en nuestra plantilla con todo el espectro de edad, desde jóvenes de 23 años hasta profesionales de 65 que siguen en activo porque aportan mucho valor. Lo más clásico es que sean los seniors los que mentoricen a los jóvenes, pero en 2020 creamos un programa para que sea al revés: los juniors, que son nativos digitales, enseñan a los profesionales más seniors cómo usar las redes sociales, especialmente LinkedIn; cómo moverse por ellas; cómo publicar posts, etc. Hemos llevado a cabo ya 13 ediciones, con unos 100-150 participantes, que han trabajado por parejas. Es un programa muy bonito que tiene mucho impacto porque permite la convivencia de dos generaciones que se llevan muchos años y que, quizás hasta ese momento, no se entienden demasiado bien.

“Hemos hecho un análisis sobre las capacidades que tienen en común aquellos profesionales que mejor funcionan y que mejor desarrollo tienen”

¿Cómo han acompañado al Negocio desde el área de RRHH en la transformación de la empresa?

Cuando hace cuatro años empezamos a hacer encuestas de compromiso a nuestros empleados, la participación superaba el 80%. Nos dimos cuenta de que los profesionales querían hablar. Por eso, a partir de entonces, trabajamos mucho la escucha, y lo que hemos visto en este tiempo es la necesidad de **enfocarnos mucho más en el empleado y de responsabilizarle de su propio desarrollo**.

De esta forma, pusimos en marcha el programa ‘Lead Your Growth’, que persigue que nuestros profesionales lideren su propio crecimiento, pero con nuestra ayuda y orientación

sobre las competencias que van a necesitar y lo que esperamos de ellos. En los últimos años, en RRHH hemos estado trabajando muchísimo en conseguir que el empleado no piense que Indra le tiene que llevar a ningún sitio, sino que él es el responsable de su desarrollo; en lograr poner a su disposición los recursos necesarios; y en que estos, además, respondan a las necesidades de la compañía, es decir, que haya un equilibrio entre lo que los empleados quieren para su desarrollo y lo que la compañía necesita para cumplir la entrega de nuestros proyectos.

Para lograr todo ello, hemos trabajado de una forma mucho más intensa con el **Negocio** y hemos puesto a su disposición **mucha más formación técnica**. Por ejemplo, para los juniors, tenemos el mencionado programa ‘Smart Start’, y, cuando van creciendo profesionalmente, ponemos a su disposición mentores para que les ayuden a visualizar hacia dónde dirigirse. Además, para los empleados que hemos visto que tienen mucho potencial, hemos puesto en marcha **planes de carrera**, porque no los teníamos muy desarrollados, para que sean ellos mismos -junto con su responsable- los que se preocupen de pensar a dónde quieren llegar, y nosotros les proporcionamos los recursos formativos necesarios para que lo logren. Antes los empleados no sabían qué quería Indra de ellos.

Asimismo, hace un año y medio realizamos un **análisis sobre las capacidades que tienen en común aquellos profesionales que mejor funcionan y que mejor desarrollo tienen** en la compañía. Hicimos este trabajo por colectivos, desde el área Técnica hasta Gestión, y compartimos los resultados con el resto de profesionales para que supieran qué habilidades y competencias son más importantes y tienen mayor garantía de éxito en Indra en cada nivel. Además, desarrollamos una **herramienta de autoconocimiento**, autoevaluación, que es voluntaria, para que los empleados sepan cómo se encuentran ellos mismos respecto a esas competencias, y en función de los gap que les salen, les proponemos formaciones para cubrirlos. Todo se puede trabajar, no nacemos sabiendo todo.

¿Qué iniciativas está poniendo en marcha para transformar el liderazgo en la empresa?

Hace tres años pusimos en marcha nuestro programa de Liderazgo, pero el contexto

de trabajo ha cambiado muchísimo en este tiempo. Tenemos que ayudar a nuestros líderes a saber cómo gestionar a los profesionales en este nuevo marco y darles los recursos necesarios. Por eso, hace apenas seis meses, lo hemos vuelto a relanzar.

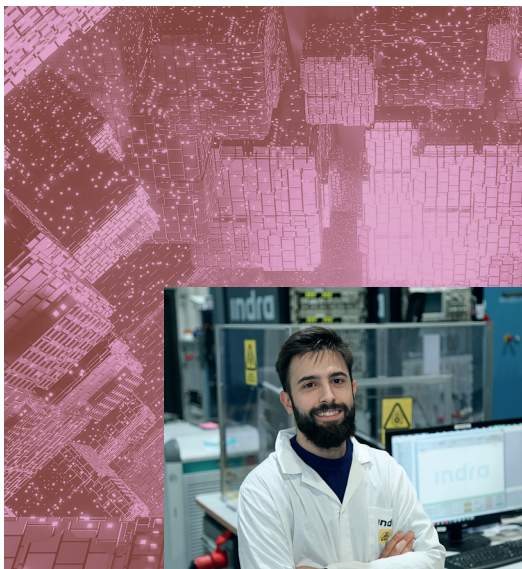
Cuando lo implementamos, elaboramos un **playbook**, una guía, que recoge los **momentos clave** en el día a día de los líderes, no los momentos de la verdad que usamos en RRHH, sino los momentos que tienen más impacto para ellos. Los clasificamos por temáticas: relación con el cliente, con el equipo, etc. Por ejemplo, cuando el cliente no está satisfecho y el líder tiene que ver con el equipo qué se puede hacer, cuando el responsable le pide a su equipo un esfuerzo extra porque hay que sacar adelante un proyecto, o cuando hay una nueva incorporación en el área. A partir de esos momentos clave, definimos los **comportamientos que consideramos que son excelentes**, y formamos a nuestros

líderes en ellos. De esta forma, todos saben cómo espera la compañía que se comporten en esos momentos.

Lo que hemos hecho recientemente **ha sido actualizar ese playbook** con los cambios que estamos viviendo en estos últimos

“Actualmente los empleados pueden recibir ofertas de cualquier empresa alemana o noruega. Con el teletrabajo se ha abierto un mundo de posibilidades”

tiempos. Por ejemplo, hemos incorporado temas de teletrabajo, la búsqueda por parte de los jóvenes de un líder mucho más inspiracional y que actúe más de coach, etc. Es una iniciativa muy completa. La primera fase incluye **sesiones inspiracionales**, abiertas a todos los líderes. Después, les ofrecemos distintas opciones para que trabajen a nivel individual **las habilidades** que creen que tienen que mejorar. Ellos se conocen y saben qué es lo que les cuesta más: la comunicación, conversaciones difíciles, la planificación, etc. La última fase incluye un servicio de **coaching**, que les sirve para poner en práctica y reforzar el contenido en el que se forman. Las formaciones correspondientes las llevamos a cabo con proveedores con los que trabajamos, especializados en ciertos temas. El objetivo es que, en lo que queda de 2023 y principios de 2024, pasen por este programa alrededor de 1.000 personas.●



ROTACIÓN EN EL MUNDO TECNOLÓGICO

“Como todas las empresas tecnológicas, tenemos una **rotación alta, de cerca de un 10%**, sobre todo en los perfiles junior, es decir, en los primeros cuatro años de carrera profesional. Aunque es cierto que después la rotación se reduce, la salida de un perfil más senior con conocimiento en alguna de las temáticas muy específicas que necesitamos tiene un **impacto muy negativo** en la empresa. Nuestro objetivo es reducir la rotación lo máximo posible. Yo creo que estos perfiles no se van porque les ofrezcan un salario más competitivo en España, sino que, como nuestro país está abierto a Europa, actualmente los empleados pueden **recibir ofertas de cualquier**

empresa alemana o noruega, por ejemplo, para la que trabajar a distancia. Con el teletrabajo se ha abierto un mundo de posibilidades que antes no teníamos. Por otra parte, los programas en los que trabaja Indra son europeos, y los profesionales que participan en ellos están muy expuestos. Ahora mismo, **retributivamente hay ofertas muy atractivas fuera de España**. Además, el mercado laboral ha despertado en el mundo tecnológico con una energía tremenda. A pesar de eso, Indra cuenta con profesionales con un compromiso altísimo. Tenemos profesionales que han participado en el Eurofighter como juniors y se van a jubilar en la empresa con 65 años”.

