

# CON EL FOCO EN LA GENTE

INFOSYS, LA EMPRESA INDIA DE SERVICIOS DE IT, LIDERA LA INNOVACIÓN EN MANAGEMENT EN SU PAÍS. SU ÉXITO RADICA, EN BUENA MEDIDA, EN SUS INCOMPARABLES PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS.

Julian Birkinshaw, profesor de Gestión Estratégica e Internacional en la Escuela de Negocios de Londres, es cofundador del Management Innovation Lab y miembro del Advanced Institute of Research.

**D**ónde mirar para encontrar innovación en el ambiente laboral? Podríamos examinar el estilo creativo propio de compañías como Google, que nacieron con un ADN distinto al del resto de las empresas. O a las guiadas por líderes inspirados en la famosa máxima de George Bernard Shaw, según la cual el hombre racional se adapta al mundo, mientras que el irracional intenta adaptar el mundo a su punto de vista. O quizá buscar entre las organizaciones que, al experimentar desafíos extremos o sin precedente, se ven obligadas a repensar los métodos de trabajo tradicionales. La producción ajustada (lean production), por ejemplo, fue resultado de los esfuerzos pioneros de Toyota y otras empresas japonesas que, en los años '60, enfrentaban una oferta limitada de materia prima y espacio. En estas circunstancias, la necesidad, y no la opción consciente, es la madre de la innovación.

Entonces, ¿qué tipo de empresas podrían ofrecer ejemplos de prácticas de recursos humanos innovadoras? ¿Una compañía con un crecimiento anual de alrededor del 50 por ciento y a la cual se postulan más de 1 millón de personas por año? ¿Una organización de una economía emergente que tiene una infraestructura deficiente, una fuerza laboral muy diversa y sin tradición de éxito internacional? ¿Una firma que opera en una industria floreciente y fragmentada que se reinventa a sí misma cada tres o cinco años?

Infosys, la empresa india de servicios y consultoría en tecnología de la información (IT), es, precisamente, esa clase de compañía. Alcanzó niveles prodigiosos de crecimiento desde principios de la década de los '90, y enfrentó desafíos inéditos en la contratación, el desarrollo y la gestión de sus recursos humanos mediante formas novedosas de trabajar.

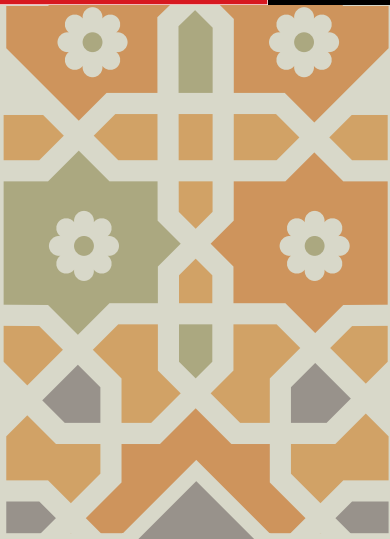
## Trabajo de ingeniería

Siete ingenieros de IT nacidos en la India fundaron Infosys en 1981. Entre ellos estaban Narayana Murthy, hoy presidente no ejecutivo del directorio y mentor principal; Nandan Nilekani, ex presidente ejecutivo (CEO) y actual copresidente del directorio, y Kris Gopalakrishnan, actual CEO y gerente general. Diez años después de su fundación, Infosys todavía operaba con fragilidad, pero su compromiso con la expansión internacional le permitió aprovechar el crecimiento de la demanda de servicios de IT de los años '90.

Lideró el ingreso de las compañías indias al escenario mundial en varias industrias: integración de sistemas, outsourcing de procesos de negocios y consultoría en IT. Fue la primera empresa india en cotizar en el índice NASDAQ, y pudo sacar provecho de la fuerza laboral instruida y relativamente barata de su país muchos años antes que competidores como IBM y Accenture. Y gracias al desarrollo de un Modelo de Prestaciones Globales (GDM, por su sigla en inglés), compuesto por 54 centros que le permiten "fabricar donde es más barato y vender donde es más rentable", Infosys ofrece un conjunto de servicios que pocos han podido igualar.

Durante los últimos años, la firma experimentó un crecimiento asombroso: de US\$ 1.590 millones en ingresos en 2005 saltó a US\$ 4.176 millones a fines de 2008, y de tener 52.715 empleados en 2006 cerró el ejercicio 2008 con 103.078 (ver recuadro "Instantánea de Infosys" en la página siguiente).

Nilekani señala: "Desde el comienzo, el objetivo de Infosys ha sido muy consistente: adelantarnos a la próxima gran tendencia". Y, para hacerlo, la compañía se concentró en desarrollar al máximo el potencial de su gente.



**INSTANTÁNEA DE INFOSYS**

Sede central:

**Bangalore, India**

Oficinas comerciales:

**48**

cuatro de ellas en la India.

Centros globales de desarrollo de software:

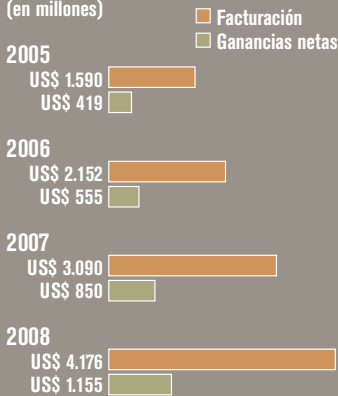
**54**

27 en la India y 27 en otros países.

Cantidad de empleados:

**103.078**

**Crecimiento en números**  
(en millones)



**Evolución acelerada**

Como cualquier empresa de rápido crecimiento, Infosys atravesó varias transiciones en sus políticas y procesos de recursos humanos. En los años '90, cuando las habilidades técnicas de los empleados empezaron a tener más peso que sus capacidades gerenciales, la compañía abandonó el enfoque ad hoc para poner en marcha un sólido departamento de RR.HH. y un área de Educación e Investigación, con el objetivo de profesionalizar a su fuerza laboral y generar más lealtad. La limitada cantidad de graduados en informática de las universidades de la India se convirtió en otro gran desafío. Para ampliar su disponibilidad de talentos, Infosys decidió contratar universitarios de otras áreas. Con el advenimiento de Internet, desarrolló sistemas de contratación online y una intranet corporativa. Una vez instaurada esta plataforma, encaró iniciativas adicionales sobre diversidad y calidad de la vida laboral, y ligó las prácticas de RR.HH. a los objetivos estratégicos de la compañía.

Durante las dos últimas décadas, Infosys ha sido líder en innovación en management en su país de origen (ver recuadro "La hora de la gente"). En este artículo analizaremos cuatro áreas esenciales de su política de RR.HH.

**Contratación y estímulo**

En la India, Infosys es uno de los principales empleadores de recién graduados, pero es relativamente desconocida fuera del país. Por lo tanto, la compañía tiene dos problemas opuestos. Uno es cómo elegir entre el sorprendente número de postulantes indios altamente instruidos (1,3 millones en 2007). El otro es cómo despertar interés en la empresa a escala mundial, para que la calidad y la cantidad de talentos disponibles sigan creciendo.

Primero veamos el lado indio de la historia. ¿Cómo seleccionaría usted 17.000 empleados entre más de 1 millón de postulantes anuales? La respuesta rápida es: automatización. Somnath Baishya, gerente corporativo de RR.HH., describe el proceso: "Los potenciales empleados completan un formulario online. Después de un filtrado inicial, se invita al 10 por ciento a rendir un examen online de capacidades técnicas y de escritura. Esos exámenes están a cargo de un proveedor externo con capacidad para evaluar hasta 10.000 pruebas en varias ciudades en un solo día. Según los resultados, se realizan ofertas laborales a menos del 1 por ciento de los candidatos".

La empresa fue pionera en sistemas de contratación online, y su metodología es ahora imitada por muchos competidores. Sin embargo, una contratación eficiente tiene otro elemento igualmente importante: una idea clara del tipo de persona que se desea. Un atributo clave de Infosys es lo que la empresa denomina "learnability"; es decir, la capacidad de un individuo para aprender de una situación específica, y luego aplicar ese conocimiento a una nueva situación. La compañía entendió que las cosas cambian con tanta rapidez en su industria, que no tenía sentido poner el foco en el dominio de un lenguaje informático o un sector de clientes determinados. Lo que necesitaba era gente que pudiera desenvolverse en un ambiente cambiante y aprender sobre la marcha. El énfasis en este atributo facilitó la contratación de graduados sin antecedentes sólidos en IT.

Debido a su alto nivel de demanda, Infosys descubrió que tenía dificultades para encontrar nuevos postulantes que fueran lo suficientemente buenos. Con el objetivo de revertir la situación, ideó una serie de iniciativas. En 1999 lanzó InStep, un programa de pasantías para atraer a estudiantes de las escuelas de negocios líderes del mundo. Más de 500 alumnos de Harvard, Stanford, la Escuela de Negocios de Londres y otras instituciones educativas pasaron un verano trabajando en Infosys.

En 2004 fue el turno del programa Campus Connect, que incluye una serie de proyectos en colaboración con 300 universidades, tanto de la India como de otros países. Está diseñado para aumentar el interés en Infosys entre los estudiantes de grado y orientar el plan de estudios hacia las necesidades de la compañía. Baishya describe el éxito del programa en estos términos: "El reclutamiento de Campus fuera de la India comenzó en 2005; el primer grupo de graduados estadounidenses llegó al año siguiente, y el primero del Reino Unido en 2007. También incorporamos un mayor número de profesionales calificados de otras compañías, que ahora representan el 30 por ciento del total de contrataciones. A su vez, el 40 por ciento de los nuevos empleados son recomendados por otros". Como siempre, estos procesos de contratación se realizan online.

# La hora de la gente

**Mediados de los '80.** Se construye el campus de Infosys en Bangalore, el primero en su tipo en la India. Los empleados ayudan a diseñarlo. La compañía contrata graduados (de carreras ajenas a la informática) de las principales universidades de la India para ampliar su disponibilidad de talentos. Se introduce el concepto de "learnability" como atributo clave a buscar cuando se selecciona nuevo personal.

● **Principios de los '90.** Se crean los departamentos de Recursos Humanos y de Educación e Investigación.

● **1992.** Para el consejo de administración se establece un sistema mediante el cual los ejecutivos se califican unos a otros, con el objetivo de fomentar una mayor conciencia personal de las habilidades y un management de más alta calidad.

● **1994.** Se lanza la iniciativa Voice of Youth: cinco o seis empleados con alto potencial y menores de 30 años se suman de manera rotativa al consejo de administración.

● **1994.** Se ofrecen opciones en acciones para retener a los mejores.

● **1995.** Se lanza Petit Infoscions, un evento anual para las familias en el que reciben premios los hijos con buenas calificaciones o logros extracurriculares.

● **1999.** Se introduce Chat with Nandan (Converse con Nandan) para que

los empleados formulen preguntas al CEO. El proceso de contratación empieza a realizarse por Internet y se contrata a proveedores externos para hacer frente al alto volumen de postulantes.

● **2000.** Se lanza Career Central, un sistema online para los empleados destinado a administrar reclamos salariales y de gastos, programas de capacitación, opciones profesionales y evaluaciones de desempeño. Se implementa el programa de pasantías Instep con escuelas de negocios de todo el mundo, para que los mejores graduados trabajen en Infosys durante un período de tres a cuatro meses. Se lanza el programa HALE (Enriquecimiento del estilo de vida).

● **2003.** Se construye el centro de capacitación Mysore para los nuevos empleados. También se crea la Oficina de Diversidad.

● **2004.** Se lanza el programa HEAR (destinado a escuchar quejas y reclamos de los empleados). Nace el proyecto Campus Connect, en colaboración con las universidades indias, para que orienten sus planes de estudio a las necesidades de Infosys y hacer conocer a la compañía.

● **2006.** Se pone en marcha la iniciativa Career Clarity, orientada a ayudar a los empleados a relacionar sus expectativas con las oportunidades disponibles.

## Asignación del talento y aliento de la productividad

Infosys perfeccionó su proceso de inducción para los recién contratados con el objetivo de capacitarlos y que estuvieran en condiciones de trabajar en menos de cuatro meses. Los nuevos empleados, que reciben el nombre de "infoscions", llegan en grupos de 500, a razón de tres grupos por mes, e inmediatamente se los envía al centro educativo de la firma, en Mysore, para capacitarlos en habilidades técnicas y soft durante 16 semanas. El edificio de Mysore tiene el tamaño de una universidad pequeña, con 200 profesores y espacio para 11.000 alumnos. Al final del curso, los empleados indican sus preferencias laborales (la especialización técnica, pero no la ubicación geográfica) a través de un sistema online que determina la coincidencia con los puestos de trabajo a cubrir. Para quienes no están conformes con la radicación asignada, un "portal de intercambio" facilita los canjes entre distintos lugares.

Geetha Kannan, vicepresidenta del Departamento de RR.HH., señala que en materia de asignaciones de puestos de trabajo están orientándose hacia un modelo similar al de eBay: "Después de un par de años, los empleados con las mejores calificaciones, si lo desean, pueden solicitar un cambio. También damos prioridad a las personas que tienen que mudarse por razones médicas o personales". El mercado de trabajo online está unido a otro sistema de Infosys, llamado Career Central: una

base de datos de capacidades y certificaciones individuales.

Una vez que los empleados llegan al primer lugar asignado, la compañía enfrenta nuevos desafíos: cómo hacerlos sentir en casa, a menudo en una nueva ciudad, y cómo lograr que sean productivos. Infosys ha desarrollado un proceso para dar la bienvenida a los recién contratados. Kirti Vardhana, gerente de Relaciones con los Empleados, explica que les organizan diversas actividades deportivas y culturales para ayudarlos a adaptarse a la vida en una ciudad desconocida. También hay una iniciativa que apunta al bienestar individual, llamada HALE (sigla en inglés de Plan de Evaluación de la Salud y Enriquecimiento del Estilo de Vida), que incluye controles cardíacos y pruebas de estrés. Y un programa nuevo, HEAR (sigla en inglés de Oír a los Empleados y Resolver sus Problemas), ha sido diseñado para responder a las quejas con mayor efectividad.

## Creación de vínculos y fomento de la lealtad

La permanencia promedio del personal de Infosys en un puesto de trabajo es de sólo dos años, producto del rápido crecimiento de la compañía. La rotación de empleados es de alrededor del 15 por ciento anual; un porcentaje alto, pero inferior al promedio de la industria. ¿Cómo fomentar lealtad y compromiso en un grupo de personas tan cambiante?

Infosys se esfuerza por convertirse en un excelente lugar para trabajar. Los salarios y los incentivos son elevados para los estándares indios, la capacitación es de primer nivel y hay oportunidades para crecer rápidamente dentro de la compañía. Infosys trabaja duro para atraer a una fuerza laboral diversa. En 2003 creó la Oficina de Diversidad. "Patrocinamos un gran número de programas —explica su jefa, Srimathi Shivashankar—, entre ellos los IWIN Circles (grupos de apoyo a las mujeres), oficinas satélites ubicadas en el centro de las ciudades para que las madres con hijos pequeños puedan trabajar en Infosys, y un 'tablero de diversidad' que muestra el desempeño de cada unidad de ne-

gocios según indicadores del área.” En Infosys, las mujeres representan el 31 por ciento de los empleados, una cifra que supera a la de sus pares pero que sigue estando por debajo de las aspiraciones de la compañía.

La empresa desarrolló una cultura sólida, simbolizada en la sigla C-LIFE (Deleite del cliente [C], Liderazgo a través del ejemplo [L], Integridad y transparencia [I], Equidad [F], búsqueda de la Excelencia [E]). Estos valores cobran vida durante el proceso de inducción, por medio de estudios de casos y discusiones. Además, hay premios anuales a la excelencia en áreas como gestión de proyectos, desarrollo de cuentas, innovación y conciencia social.

La compañía busca de manera activa nuevas formas de mejorar la calidad de su contrato moral con los empleados, guiada por la meta de que obtengan lo mejor de su situación. Una de esas iniciativas es la denominada Career Clarity. Como Infosys contrata a los mejores graduados indios, algunos tienen expectativas irreales sobre la rapidez con la que pueden ascender. El programa ayuda a los nuevos empleados a recalibrar sus aspiraciones mediante una sesión con un orientador, que compara sus expectativas con datos de otros empleados del mismo nivel y calificación. Raj Reddy, gerente corporativo de RR.HH., apunta que “la compañía busca medir el éxito en dos dimensiones: el nivel de cumplimiento de las expectativas y la satisfacción general de los empleados”.

Otra iniciativa es un segmento del sitio web, llamado “Ask Kris”, que brinda a los empleados la oportunidad de hacerle preguntas al CEO. Una vez formuladas, otros empleados califican su nivel de importancia; las que reciben mayor cantidad de votos ascienden de manera gradual en la lista. Una vez por mes, el CEO responde las preguntas más importantes.

### Diseño de un ambiente laboral de alto desempeño

El elemento final de la estrategia de RR.HH. de Infosys es transformar el compromiso y el potencial de los empleados en alto desempeño. En 1994, para retener a los talentos más brillantes, optó por la política de opciones en acciones. Pero desde 2003 la reemplazó por un nivel mucho más alto de incentivos, en especial entre los más de 200 vicepresidentes, para quienes el sueldo variable es ahora casi tan alto como el fijo en algunos años. Hay componentes del salario de los empleados que están asociados al desempeño de los individuos, de las unidades de negocios y de la compañía. Y desde 2000, la empresa pasó de un modelo de promoción simple, basado en la antigüedad, a uno basado en el mérito, con definiciones claras de las funciones y evaluación de las capacidades.

A pesar de su fuerte cultura de colaboración, Infosys es un ambiente altamente competitivo. Está repleto de triunfadores acostumbrados a figurar entre los primeros de su clase y que esperan continuar así. La empresa clasifica a los empleados con una escala de 1 a 4, donde 1 es la nota más alta. Durante los primeros dos años, la mayoría recibe una calificación de 1 o 2 (de otro modo, no se los habría contratado), pero de manera gradual se introduce una curva forzada y luego se les explica dónde están posicionados dentro de su grupo de pares. Desde 1992, Infosys usa el feed-back de 360° para medir el desempeño, y hace poco empezó a trabajar en la alineación de objetivos para relacionar mejor el desempeño personal con el “balanced scorecard” (cuadro de mando integral) de la empresa en su conjunto.

### Emprendedores de la innovación

Los éxitos de Infosys fueron convalidados externamente: en 2007 ganó el premio Óptimas, de Workforce Management, y en los años 2005 y 2006, el premio “Best Company to Work For in India”, que otorga BT-Mercer-TNS.

¿De dónde surgen sus innovaciones en la gestión? La firma no tiene un enfoque sistémico, sino que confía en la iniciativa y la atención minuciosa de su equipo de Recursos Humanos senior en torno de cuatro temas:

**Reinvención constante.** Infosys es una compañía joven, con una cultura que favorece el cambio, y sus fundadores todavía tienen una participación activa en ella. El mismo Murthy fue responsable de varias iniciativas importantes de RR.HH. durante la última década, incluyendo la Oficina de Diversidad y el Programa de Pasantías a escala global. La compañía también fomenta la creación de agentes del cambio organizacional, y escucha las opiniones de quienes ocupan los puestos inferiores dentro de la jerarquía corporativa. La “Voice of Youth” (Voz de la Juventud) es otra iniciativa de Murthy, que incorpora al consejo de administración, de manera rotativa, a cinco o seis gerentes con alto potencial y menores de 30 años, quienes presentan sus ideas en la conferencia de planificación anual de la empresa. Por otra parte, a Infosys le agrada compartir sus prácticas y acepta que otras firmas copien sus ideas.

**Importación y adaptación.** Los gerentes de Infosys, a su vez, trabajan activamente para adaptar las mejores prácticas de otras compañías a su propio contexto. “Debido a la naturaleza de nuestro trabajo —apunta Bikram-jit Maitra, vicepresidente senior de RR.HH.—,

a menudo entendemos mejor los procesos de los clientes que los nuestros.”

**Automatización agresiva.** La compañía transfirió todos sus sistemas internos de recursos humanos a su intranet durante el período 2000-2002, y ahora está introduciendo los primeros elementos de la Web 2.0.

**Enfoque experimental.** Infosys da un paso por vez. Otorga más libertad a algunos sectores de la compañía para que puedan generar innovaciones. La iniciativa Career Clarity, por ejemplo, está siendo probada en tres unidades de negocios con alrededor de 3.000 empleados. Los resultados se monitorearán durante los próximos dos años, y sólo entonces se tomará la decisión de expandirla o no a toda la organización.

En cualquier empresa, son varios los factores que contribuyen al éxito, entre los que se cuentan un liderazgo visionario, valores centrales sólidos y una dosis saludable de buena suerte. Podríamos atribuir el éxito de Infosys a varios elementos, pero creemos que su compromiso con las prácticas pioneras de recursos humanos debería, sin duda, encabezar la lista. ●

© Gestión/Business Strategy Review