



Javier Merino Morena,
director de RR HH y Comunicación
de **Bull**

Alberto Martín

Javier Merino Morena (Madrid, 1970) se licenció simultáneamente en Sociología y en Ciencias Políticas y de la Administración en la Universidad Complutense de Madrid. Su primer trabajo fue en Korn/Ferry International, una multinacional americana dedicada a la búsqueda, selección y auditorías de directivos. Después de cuatro años en esta empresa, en 1999 pasa a formar parte de Nortel Networks Hispana, compañía canadiense en la fabricación de equipos de telecomunicaciones. Durante sus nueve años de trabajo ocupó diversos puestos como responsable de Selección, gerente de Recursos Humanos para Iberia, HR Business Partner, director de Recursos Humanos y responsable europeo de servicios de Recursos Humanos. En 2008, se incorpora como director de esta misma área y de Comunicación en la empresa Bull.

La falta de profesionales con talento en el mercado dificulta los procesos de selección

Con presencia en más de cincuenta países, Bull es una compañía dedicada a ayudar tanto a las empresas públicas como privadas a construir, optimizar, ejecutar y a asegurar el beneficio de su inversión en cuanto a los sistemas informáticos se refiere. Además, la empresa afirma que están "obsesionados" con modernizar estos sistemas informáticos a través de la aplicación de soluciones flexibles, seguras y abiertas que combinen tanto beneficios económicos como medioambientales. La relación de Bull con sus partners es muy estrecha y entre las compañías con las que trabaja se encuentran Cassatt, EMC, IBM, Intel, Microsoft, NetApp, Novell, Oracle, Red Hat, SAP, Schneider Electric y VMware. Además, también colabora con comunidades de código abierto como la Fundación Linux y OW2.

Para empezar ¿qué destacaría de la evolución de su departamento de Recursos Humanos en los últimos años y cuál es su actual estructura y principales cometidos?

Inicié mi carrera en esta compañía en el mes de agosto de 2008, con lo que sólo puedo dar una visión parcial del departamento. No obstante, lo que está ocurriendo en este momento en Bull es una evolución lógica hacia una orientación de *business partner*, enfocada a servicios de valor añadido a nuestro cliente interno mediante la potenciación del rol de *manager*.

En mi opinión, todos los departamentos de Recursos Humanos están evolucionando para convertirse en un socio estratégico de la Dirección de la compañía, colaborando como motor de cambio e innovación en la mejora de las organizaciones; evidentemente, sin abandonar su función técnica tradicional, que es contratar, despedir, formar y retribuir.

Es decir, este departamento es un consultor que ayuda al responsable con las herramientas necesarias para captar, desarrollar, potenciar y retener el talento. Somos el "Pepito Grillo" de la compañía al retar el status quo de la organización.

Siguiendo esta línea ¿cuáles son los retos y objetivos a medio y largo plazo que tiene planteados su área?

En primer lugar, debo resaltar que los objetivos del departamento de Recursos Humanos son la pura consecuencia de los del negocio de la compañía. Por lo tanto, destacaría que nuestro reto principal es ayudar a la empresa a conseguir esos objetivos marcados mediante la adecuada gestión de las personas que prestan servicio al cliente.

En este sentido, nuestra tarea es colaborar en la identificación de este talento escaso, asesorando en el área de desarrollo y, por supuesto, facilitar las herramientas necesarias a los gerentes para motivar y retribuir de la manera más adecuada a sus equipos.

Evidentemente, también tenemos objetivos menos estratégicos, como son la constante mejora y racionalización de beneficios y costes, implementación de programas de diversidad, Responsabilidad Social Corporativa y, por supuesto, el día a día de la empresa.

Para cumplir estos retos ¿cómo es el perfil del empleado de Bull?

En nuestra compañía conviven varios perfiles profesionales fruto de la evolución de una empresa madura. Estamos hablando de perfiles altamente cualificados con mentalidad consultiva, dispuestos a aprender siempre. Ante todo, creemos en las personas con valores, comprometidas, con iniciativa, que crean en el esfuerzo y que les apasione la innovación, ya que van a trabajar en un entorno tecnológico muy competitivo y global, que requiere tener el punto de

Evolucionamos hacia una orientación de *business partner*, enfocada a servicios de valor añadido al cliente interno potenciando el rol de *manager*

mira siempre en la satisfacción al cliente y en la rentabilidad.

Además de estas características, hay que tener en cuenta otra serie de aspectos que se pueden desarrollar dentro de la compañía, pero que son necesarios en el trabajador. Se trata, principalmente, del trabajo en equipo y de la capacidad de comunicar.

¿Qué criterios priman a la hora de la selección de personal para lograr encontrar este perfil que buscan?

Los criterios de selección que aplicamos en Bull los situaría en un triple plano. En un primer lugar, hablaríamos de ciertas habilidades básicas, como es una sólida formación técnica académica de base e idiomas, fundamentalmente inglés.

En un segundo término, estaríamos hablando de un ámbito más subjetivo. Me refiero a que buscamos personas con ciertos valores como son, por ejemplo, el compromiso, contar con iniciativa, que crean en el esfuerzo y que les apasione la innovación.

Y, finalmente, hay otra serie de aspectos como pueden ser el trabajo en equipo, la capacidad de comunicar, la orientación al cliente, etc., que, desde luego, también son necesarios e importantes para el buen funcionamiento de la compañía.

¿Qué factores complican este proceso de selección en un sector como el suyo?

Principalmente, que el talento es siempre escaso. Por este motivo, contamos con un equipo de selección formado por cinco personas. Además, debido a esta falta de talento, los procesos son cada vez más complejos, ya que identificar y atraer el talento adecuado no es sólo el fruto de analizar su grado de conocimiento, sino de encontrar otros aspectos que son mucho más difíciles de identificar durante el proceso de selección.

Superando estas dificultades ¿cuántos profesionales contrataron el pasado año?

En España llegamos a las 300 incorporaciones durante el 2008.

¿Cuál cree que es la imagen como empleador de la entidad? ¿Qué acciones desarrollan para darse a conocer?

Fundamentalmente, patrocinamos y participamos en foros tecnológicos de referencia, que permiten crear la imagen adecuada de la compañía en los sectores correctos y que hacen que el talento que necesitamos se sienta atraído por nuestra marca.

Nosotros ponemos mucho énfasis en las ganas de trabajar en esta empresa y, por este motivo, intentamos potenciar siempre la cantera de profesionales yendo a las universidades a detectar talento.

Y dentro de la organización ¿cómo gestionan el desarrollo del talento?

El talento lo administramos a través de un sistema que cubre todas las etapas de gestión de Recursos Humanos, vinculando valores, desempeño y desarrollo. Se llama PMI, lo realizan todos los trabajadores y ayuda a fijar las expectativas tanto de la compañía con respecto al empleado como del empleado en relación a la compañía.

Es muy importante, ya que es el gran flujo de comunicación entre trabajador y empresa y permite desarrollar el talento de acuerdo a los criterios de negocio y expectativas del empleado.

Bull es una compañía dispersa geográficamente. ¿Cómo afecta para la gestión de Recursos Humanos que la plantilla se encuentre tan repartida y qué herramientas utilizan para salvar esta distancia?

La verdad que es un tema bastante complejo para Bull. Al estar distribuidos por toda España nos apoyamos básicamente en la tecnología y en esto tenemos ciertas ventajas al ser una compañía tecnológica. Internamente estamos utili-

zando Oracle, que se convierte en una herramienta de gestión de personal determinante para el funcionamiento de la empresa. Para entender esta complejidad hay que saber que disponemos de dieciséis delegaciones físicas con recursos propios a escala nacional para coordinar, supervisar y controlar cualquier operación que se produzca. Además, tenemos 14.000 metros cuadrados de superficie de almacenamiento, sobre todo para productos de muy alta rotación, y atendemos a más de 10.000 puntos de venta como hipermercados, grandes superficies y cadenas de pequeño electrodoméstico.

Para reducir esta distancia, todos los empleados tienen acceso a internet, correo electrónico y

El grupo encamina sus esfuerzos hacia innovaciones que ayuden a los clientes a mejorar el medio ambiente

a una potente intranet, desde la que somos capaces de gestionar la información necesaria para cada colectivo y, además, desde la que podemos lanzar los programas claves para la gestión de recursos humanos. Entre ellos se encuentran la formación, la gestión del desempeño o las encuestas de satisfacción del empleado.

Con respecto a la diversidad, y teniendo presente que tenemos oficinas en dieciséis lugares de España, para nosotros es un concepto fundamental estar cerca del cliente, entender sus problemas, proporcionar mejor servicio –en su propio idioma si es necesario– y conocer mejor la realidad local.

Aparte de esta intranet ¿cuentan con más herramientas de comunicación interna?

Esta intranet dispone de un portal del empleado donde colgamos toda la información corporativa, así como cursos de formación tanto para el trabajador como para los *managers*. Además, tenemos boletines para empleados con los temas más relevantes, a escala local y de grupo.

¿Hasta qué punto es importante la gestión estratégica de la comunicación?

Mi puesto no se limita sólo a ser director de Recursos Humanos de la compañía, sino que la comunicación interna y externa también dependen de mí.

Para Bull es muy importante realizar una adecuada comunicación en ambos sentidos. Somos lo que hacemos y cada uno de nuestros empleados refleja lo que la compañía es. En este caso, no hay trampa ni cartón posible.

Por otra parte, la formación se está utilizando como fórmula de integración en la empresa y de fomento de la competitividad en un mercado bastante saturado. ¿Qué orientación siguen sus

políticas en este sentido?

Nosotros creemos en la formación, tanto en el puesto de trabajo como la formal, sea on line o no. De hecho, este concepto nos permite no solamente transmitir conocimientos, sino también valores y articular la empresa entorno al cliente, al trabajo en equipo y a la competitividad.

Dicha formación ¿cómo está enfocada? ¿A producto y operativa o a desarrollo?

Como compañía tecnológica, la formación técnica es fundamental tanto en producto como en soluciones, pero también ponemos el foco en las buenas prácticas y metodologías (*Services manager* y Gestión de Proyectos).

Finalmente, y en referencia al desarrollo, la formación nos ayuda a crear valores que nos permiten diferenciarnos del mercado tanto por servicio y calidad como por rentabilidad.

¿Cómo contemplan la Responsabilidad Social Corporativa en su organización? ¿Cómo está afectando dentro del departamento este nuevo modelo de gestión y a través de qué proyectos y medidas están contribuyendo desde su área a su impulso y desarrollo?

El grupo Bull está especialmente preocupado por el tema de la Responsabilidad Social Corporativa. Por este motivo, intentemos ayudar a la sociedad donde nuestra empresa es buena y tiene experiencia. De esta manera, el grupo encamina sus esfuerzos hacia innovaciones que ayuden a los clientes a mejorar el medio ambiente a tra-

Unos datos de Bull

Bull es una compañía de Tecnologías de la Información que acompaña a sus clientes en la optimización de sus sistemas de información, aplicando su conocimiento y la excelencia en la gestión de proyectos en las siguientes áreas clave:

- Servidores y soluciones de almacenamiento basados en tecnologías estándar, tanto para entornos comerciales como de cálculo científico;
- Gestión de servicios de infraestructura de acuerdo con las mejores prácticas del mercado (ITIL, COBIT...);
- Servicios de consultoría y desarrollo de aplicaciones;
- Desarrollo de soluciones *open source* que demuestran el compromiso de Bull como pionero en Código Abierto;
- Seguridad, de principio a fin, de intercambios y de datos para preservar la integridad de sus clientes.

vés del mejor uso de las tecnologías de la información, que evidentemente utilizamos nosotros mismos en "casa".

A manera de ejemplo, nosotros ponemos a disposición de nuestros clientes a través de nuestra página web un gran número de propuestas y soluciones que ayudan a todos a mantener la sostenibilidad medioambiental. Se trata de las denominadas soluciones en el entorno de *green IT*, que suponen a nuestros clientes ahorros de suministro eléctrico y espacio que pueden llegar hasta un 60%.

Otro ejemplo se encuentra en las innovaciones que estamos realizando en el mundo de la sanidad con el objetivo de posibilitar la gestión remota de enfermos crónicos.

Para terminar ¿qué política de retribución aplican y en qué criterios se basan?

Básicamente, las políticas retributivas las dicta el mercado. Así, si quieres atraer a los mejores tienes que retribuir competitivamente. Para conseguir esto, lo que hacemos es analizar el mercado y ver cuáles son las mejores prácticas tanto en materia de compensación como de beneficios. También es cierto que, sin querer presumir, Bull es una empresa que ha logrado hacer que su marca ayude a atraer y retener talento por sí sola ■

redaccion@custommedia.es

al detalle

Bull en cifras

- Su EBIT anual en el 2008 aumentó en un 8,3%. Así, creció de los 27,8 millones de euros en 2007 a los 30,1 en 2008.
- Sus ingresos pasaron de los 1.117 millones de euros en 2007, a los 1.132,8 en el 2008, lo que supone un crecimiento del 1,4%.
- Su ganancia neta en 2008 alcanzó los 5,6 millones de euros, frente a los 4,6 del año anterior. Esto se traduce en un 21,7% de incremento.
- Bull España cuenta con 16 delegaciones repartidas por toda España, además de su sede central en Madrid.
- Actualmente, Bull España cuenta con 14.000 metros cuadrados de superficie de almacenamiento y atiende a más de 10.000 puntos de venta como hipermercados, grandes superficies y cadenas de pequeño electrodoméstico.
- A escala mundial, Bull cuenta con casi 8.000 trabajadores en más de cincuenta países diferentes.