

GRUPO BABEL: LA LUCHA POR ATRAER Y FIDELIZAR EL TALENTO¹

A finales de enero de 2024, Felipe Pérez, CPO² de Babel, se dirigía a las oficinas centrales de la compañía ubicadas en Madrid. Era una mañana fresca y soleada, y al desabrocharse un poco el abrigo y dejar que el aire invernal soplara en su cuello, sintió un escalofrío de emoción por presentar los resultados del 2023 a toda la empresa. La reunión se llevaría a cabo en el “ágora”, espacio diseñado a modo de coliseo romano para incentivar la interacción entre los participantes, y se retransmitiría en todas las oficinas de la empresa en el resto del mundo. El CEO de Babel, Tony Olivo, comenzaría compartiendo los excelentes resultados de cierre de año y, posteriormente, daría la palabra a los máximos responsables de cada departamento.

Felipe sabía que el negocio funcionaba gracias a las personas. Sin embargo, como en todas las empresas de servicios, en particular las del sector TIC³ y ámbitos digitales, la gestión y la fidelización del talento —escaso y con una gran inflación salarial—era muy complicada.

Grupo Babel

Babel, multinacional tecnológica de origen español y especializada en soluciones de transformación digital, tenía presencia en Europa, Latinoamérica y África. Su modelo de negocio estaba basado en acelerar los procesos de transformación digital de sus clientes, sabiendo qué tecnologías implementar y en qué momento hacerlo, asegurando la consecución de proyectos que suponían una evolución en los procesos de negocio del cliente. La prestación de sus servicios se dirigía tanto a grandes empresas de los principales sectores de actividad, especialmente del financiero, como a organismos públicos.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Antonio-Abad Hidalgo Pérez, de San Telmo Business School, y Dña. Anylú Vidal Romero, EMBA 2014, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © diciembre 2024, Fundación San Telmo. España

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org

² Chief People Officer por sus siglas en inglés. Director de Personas.

³ Tecnologías de la Información y comunicación.

El foco de negocio estaba en satisfacer a los clientes mediante un servicio caracterizado por la calidad, la confianza y el compromiso. Como parte esencial de la misión, se ofrecía a los trabajadores una carrera profesional a largo plazo, valorando los méritos individuales. El fin último era generar beneficios para propietarios y trabajadores dentro de un modelo de colaboración y reparto solidario alineando los intereses de todos en la compañía. En 2023, Babel creció un 27% comparado con el año anterior, alcanzando los 180 millones de euros de facturación, y un 11,5% de EBITDA sobre ventas. Los Anexos 1 y 2 muestran la evolución de la facturación y EBITDA.

La estructura jerárquica del grupo era ligera y plana, lo que posibilitaba una cultura en la que cada trabajador actuaba con la máxima responsabilidad tanto en la toma de decisiones, como en el cumplimiento de sus compromisos y en la gestión de los gastos de la compañía. *“Esto permite aplicar una gestión distribuida que traslada las decisiones hacia abajo y que requiere poca supervisión”*, apuntaba Felipe. Además, la gestión se apoyaba en una comunicación fluida y transparente que ponía a disposición de los miembros de la compañía la totalidad de la información relevante y de interés, y no sólo la estrictamente necesaria para sus tareas, promoviendo así la aportación de ideas por parte de todos.

La plantilla se había incrementado debido al crecimiento orgánico e inorgánico y superaba los 3.200 profesionales, repartidos en diez países: en 2023 había crecido un 15% con respecto al 2022. Además, cerraba el ejercicio con una rotación interanual de apenas el 13%, muy por debajo de la media del mercado⁴.

La cultura de Babel

Babel tenía la convicción de que era fundamental colocar a las personas en el centro, y construía su cultura con conceptos como solidaridad, comunicación, transparencia, trabajo en equipo, meritocracia y evolución, consiguiendo gracias a ello equipos más comprometidos e implicados. Según Felipe, *“la ventaja competitiva de Babel radica en el equipo y en la cultura corporativa sobre los que construye, por encima de los personalismos, un proyecto a largo plazo”*.

Felipe señalaba que esa cultura se trasladaba a la manera de gestionar: *“Más allá de las medidas concretas, hay dos conceptos que definen nuestra manera de dirigir a las personas. El primero de ellos es la bidireccionalidad o reciprocidad: en cualquier iniciativa que se ponga en marcha, el empleado no puede tener la percepción que le estás dando sin que él aporte algo, es decir, siempre debe haber una correlación entre lo que el empleado hace y lo que recibe de la empresa”*.

“El segundo concepto es la honestidad de los planteamientos hacia los trabajadores”. En Babel se procuraba transmitir claramente que todas las medidas adoptadas por la

⁴ La rotación en el sector (Código 62 de la CNAE, Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática) durante 2022 había sido del 19,3%. Fuente: Randstad Research, “Informe de la rotación laboral en España”, noviembre 2022.

organización beneficiaban por igual a las personas y a la organización. Ejemplo de ello era la política de vacaciones: independientemente de que por convenio los trabajadores tenían 24 días de vacaciones, en Babel se consideraban 24 unidades, y cada unidad tenía un peso ponderado según la época del año en que se cogiera el día libre. *“En Babel, puedes acabar teniendo 28 días de vacaciones hábiles bien gestionados. No estamos regalando nada, simplemente estoy poniendo las vacaciones cuando mi oferta de servicios es menor porque mis clientes también se van de vacaciones. Estar en una empresa de servicios sin trabajo, es ruinoso para la empresa”*, explicaba Felipe. Así, una unidad de vacaciones durante la jornada de verano no tenía el mismo peso que una unidad con jornada completa durante primavera.

En línea con la honestidad hacia las personas, en Babel se premiaba la formación interna entre compañeros. *“En Babel damos una bonificación por formación: el trabajador está feliz porque recibe tres veces más de lo que usualmente cobra, porque está dedicando tiempo fuera de su jornada laboral, pero la empresa se está ahorrando dos veces lo que costaría una formación externa. Todo es cuestión de equilibrio y saber comunicarlo con transparencia”*, comentaba Felipe.

“Somos un único equipo. Hacemos que las cosas sucedan. Somos imparables. Ese es nuestro lema y por el cual nos movemos todos dentro de la organización”, comentaba Felipe. Las tres frases determinaban las normas y políticas de Babel e intentaban alinear de una manera clara a toda la plantilla. El concepto de equipo se regía por la convicción de que siempre era mejor que el equipo ganara, para que así todos ganaran. Se primaba la solidaridad y la confianza, priorizando los objetivos comunes en lugar de los logros o fallos individuales. La política de retribución lo respaldaba, ya que en Babel no existían los incentivos ni bonus ligados a resultados individuales. *“Sería incongruente tener un variable para cada persona porque tenderían a no ser un equipo, a querer el beneficio individual por encima del beneficio de todos”*, afirmaba Felipe y aclaraba: *“Lo que sí tenemos todos es un bono que llamamos solidario: en función de los beneficios que tiene la organización, se genera una bolsa de dinero que se reparte entre todas las personas en función del nivel de responsabilidad que cada una tiene dentro de la organización. Si eres un ejecutivo, recibes una parte de esa bolsa, si eres un director, recibes otra parte y si eres un desarrollador que acabas de empezar y que llevas 4 meses en la empresa, también percibes una parte, porque ya has generado valor a la organización. Cuando una persona percibe que la empresa está repartiendo los beneficios que tiene en función de la responsabilidad, ve que hay coherencia con lo que decimos de que somos un equipo”*.

Dentro del sector, Babel no estaba considerada como una empresa que destacara por sus niveles retributivos, pero sí destacaba por su gran compromiso con las personas ilusionadas con el proyecto en cuanto a su desarrollo profesional. Según Felipe, *“la cuestión puramente económica tiene un corto recorrido y no puede ser un elemento motivador, porque siempre va a haber empresas que paguen más. Nuestro objetivo con el salario es conseguir que no sea un motivo de queja entre nuestro equipo”*.