



Centro Universitario de la Defensa en la Escuela Naval Militar

TRABAJO FIN DE GRADO

*Estrategias para potenciar la Marca del empleador (ME) o
employer branding en el Ministerio de Defensa*

Grado en Ingeniería Mecánica

ALUMNO: Luis Ignacio Pintos López

DIRECTORES: Francisco Javier Rodríguez Rodríguez
Alicia Vázquez Carpentier

CURSO ACADÉMICO: 2018-2019

Universida_{de}Vigo



Centro Universitario de la Defensa en la Escuela Naval Militar

TRABAJO FIN DE GRADO

*Estrategias para potenciar la Marca del empleador (ME) o
employer branding en el Ministerio de Defensa*

Grado en Ingeniería Mecánica
Intensificación en Tecnología Naval
Cuerpo General / Infantería de Marina

UniversidadeVigo

RESUMEN

En la actualidad, estamos inmersos en la nueva era de la dimensión sistémica del talento. A diferencia de cómo era antiguamente (en la que tener los mejores medios tecnológicos daba la ventaja competitiva), la clave en la actualidad reside en conseguir que las personas con el talento más alineado a nuestros objetivos organizativos sean las que deseen entrar en nuestra organización. Este reto se ha convertido en un factor diferenciador para avanzar en la dirección de la eficiencia y en la adaptación adecuada a un entorno cambiante, siendo tan importante, que la no adaptación supondrá la desaparición de numerosas organizaciones.

La estrategia de *Marca del empleador* (ME) o *employer branding* busca atraer talento procurando conseguir que las organizaciones resulten atractivas para los mejores. Esto se consigue a través de diversas herramientas como: las referencias de la institución, la difusión de sus valores y su reputación corporativa reflejada en las memorias de RSC elaboradas (y en cuya publicación, en el año 2009, el Ministerio de Defensa ha sido la administración pública pionera).

En este contexto, el presente trabajo de fin de grado abordará una investigación sobre los factores condicionantes que generan atractivo de marca, centrándose, sobre todo, en aquellos más empleados actualmente por las organizaciones de referencia, y su posible aplicación a las Fuerzas Armadas.

PALABRAS CLAVE

Talento, empresas, empleado, marca, sociedad.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, me gustaría agradecer a mis tutores, Don Francisco Javier Rodríguez Rodríguez y Doña Alicia Vázquez Carpentier la ayuda prestada en la realización de este TFG y por la atención puesta sobre mí en el transcurso del mismo.

Asimismo, me gustaría agradecer a mi familia el apoyo incondicional en todo momento y ser mi principal apoyo durante estos cinco años en la Escuela Naval Militar y durante toda mi vida. También agradecer a Paula, el cariño y apoyo prestado, animándome siempre que ha podido y demostrando tanto en tan poco tiempo.

Por último, y no por ello menos importante, quisiera agradecer a mis compañeros de promoción, con los que he pasado buenos y malos momentos, pero con los que siempre se ha podido contar en los momentos de necesidad durante esta etapa en la Escuela Naval Militar.

CONTENIDO

Contenido	1
Índice de Figuras	3
Índice de Tablas.....	4
1 Introducción y objetivos.....	5
1.1 Motivación	5
1.2 Objetivos	5
1.3 Metodología	6
2 Estado del arte	7
2.1 La adaptación al entorno como factor de éxito organizacional: la guerra por el talento	7
2.1.1 La evolución a la era digital y de la información	7
2.1.2 La gran demanda del talento joven y líder en gestión	8
2.1.3 Tendencia a no conformarse y cambiar de compañía	8
2.2 Antecedentes relativos al cambio estratégico en la gestión de recursos humanos: de la visión tradicional a la dirección de personas basada en el talento (DPT)	9
2.3 Factores condicionantes que inducen la necesidad de gestionar el talento.....	10
2.3.1 Necesidad de adaptación	10
2.3.2 Cambios digitales	10
2.3.3 Cambios culturales	11
2.3.4 Cambios demográficos	11
2.4 La gestión del talento como estrategia: elementos que la componen	12
2.4.1 Identificación del talento	12
2.4.2 Atracción del talento	12
2.4.3 Retención del talento	13
2.5 La importancia de la <i>Marca del empleador</i> (ME) o <i>employer branding</i> como estrategia para la atracción del talento	13
2.5.1 ¿Qué es el employer branding?	13
2.5.2 La generación de referencias, embajadores de marca y reputación corporativa como instrumentos o técnicas de employer branding	15
3 Análisis de las principales tendencias y prácticas de <i>employer branding</i> empleadas actualmente por organizaciones de referencia: factores diferenciadores a tener en cuenta.....	21
3.1 La satisfacción del empleado como objetivo estratégico.....	21
3.2 Seducir a los jóvenes.....	23
3.3 Fomentar el <i>employer branding</i> desde la comunicación interna	24
3.4 Certificación <i>Top Employers</i>	26

3.5	Premios <i>Talent Mobility</i> a las mejores prácticas en gestión de talento en España	27
3.6	Tendencias emergentes en <i>employer branding</i> para el año 2019	29
3.6.1	La gestión de recursos humanos y su papel en la estrategia de negocio	29
3.6.2	La necesaria involucración de los empleados en la organización	29
3.6.3	La automatización cambiará los trabajos	29
3.6.4	El importante papel de la diversidad	30
3.7	Algunos ejemplos de actuación destacados en organizaciones	31
3.7.1	Google	31
3.7.2	Starbucks	32
3.7.3	Affinity Petcare	33
3.7.4	Banco Santander	33
3.7.5	Grupo VIPS	34
3.7.6	NH Hoteles	35
3.7.7	Otros ejemplos destacables	38
3.8	Modelos de actuación referentes en instituciones militares: medidas adoptadas por el Departamento de Defensa de Estados Unidos	38
4	Aplicación del <i>employer branding</i> en el MINISDEF	41
4.1	Análisis de la situación actual	41
4.2	Propuestas de actuación	43
5	Conclusiones y líneas futuras	47
5.1	Conclusiones	47
5.2	Líneas Futuras	47
6	Bibliografía	49
	Anexo I: Nota de prensa de la presentación de la Memoria de Responsabilidad Social en Defensa	53
	Anexo II: Informe de Gestión de talento y marca para la internacionalización de las empresas españolas	61
	Anexo III: <i>NH Hoteles</i> : lecciones sobre <i>employer branding</i>	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2-1 Futuro laboral inmerso en el mundo digital [5].....	10
Figura 2-2 Evolución demográfica de la población [4].....	11
Figura 2-3 Identificación del talento [7].....	12
Figura 2-4 <i>Employer branding</i> como estrategia para la atracción de talento [9]	14
Figura 2-5 <i>Branding</i> : el valor agregado del poder de la marca [13]	16
Figura 2-6 Elementos que conforman la Responsabilidad Social Corporativa [14]	17
Figura 2-8 Primera página de la nota de prensa de la presentación de la Memoria de RSC de Defensa [Anexo I].....	19
Figura 2-7 Portada de la Memoria de RSC del MINISDEF de 2010 [14]	20
Figura 3-1 Encuestas de satisfacción de empleados [17]	22
Figura 3-2 La comunicación interna en las empresas [21].....	25
Figura 3-3 Sello de Certificación <i>Top Employer</i> España 2019 [23]	26
Figura 3-4 Premios <i>Talent Mobility</i> [25].....	27
Figura 3-5 Premio <i>Talent Mobility</i> [26]	27
Figura 3-6 Adaptación a la automatización en el trabajo [28]	30
Figura 3-7 <i>Google</i> , líder en <i>employer branding</i> [29]	31
Figura 3-8 Logo de <i>Starbucks</i> [30].....	32
Figura 3-9 Presidenta del Banco Santander [31].....	33
Figura 3-10 Cartel de oferta de empleo en <i>VIPS</i> [33]	35
Figura 3-11 <i>NH Hoteles</i> [35].....	36
Figura 3-12 Publicación en Twitter del actor Tom Cruise rodando la secuela de “ <i>Top Gun</i> ” [37]	39
Figura 3-13 Partido <i>Army-Navy</i> [38].....	40
Figura 4-1 Buque Escuela Juan Sebastián de Elcano [Archivo Propio]	42
Figura 4-2 Cartel de película “ <i>Zona Hostil</i> ” [41].....	44
Figura 4-3 Anuncio de reclutamiento de la marina de guerra australiana [42].....	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1 Diferencias entre la era de antes de la <i>guerra por el talento</i> y la actualidad [2]	8
Tabla 2-2 Ventajas de la RSC [15].....	18
Tabla 3-1 Cualidades evaluadas para ser obtener premio <i>Talent Mobility</i> [Elaboración propia]	28
Tabla 3-2 Tabla resumen de ejemplos destacados en empresas referentes [Elaboración propia]....	37

1 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1 Motivación

En la actualidad, nos encontramos en un entorno turbulento, ya que los cambios en él se suceden cada vez más rápido. Estar preparados para afrontar y adaptarse a ellos de la mejor manera posible se ha convertido en una prioridad para todas las organizaciones. En esta nueva era, la clave reside en conseguir que las personas con el mayor talento, dentro de un determinado ámbito, deseen formar parte de las organizaciones que las quieren reclutar. Así, también, aquellas organizaciones que deseen situarse en la vanguardia en el mundo globalizado necesitan contar con talento tanto individual, como de equipo y organizativo. Esto supone un reto que, cada vez más, se está convirtiendo en un elemento diferenciador entre las organizaciones, que pueden apreciar, de modo creciente, que no es fácil el reclutar y retener a individuos con talento.

La gestión del talento en las empresas se ha convertido en una de las mayores prioridades. A pesar de ello, es mínimamente gestionada, mal enfocada y poco estructurada pese a ser el eje y la razón de éxito de las mayores empresas del mundo.

Esto ha forzado a que las organizaciones de referencia a nivel global aborden la gestión del talento (identificación, atracción y retención) y como una cuestión de vital importancia. A aquellas organizaciones que se muestren incapaces de adaptarse a esta nueva era, en la que ya estamos inmersos, están condenadas al fracaso y, por lo tanto, a quedarse atrás, pudiendo llegar incluso a desaparecer.

1.2 Objetivos

Mediante la realización de este trabajo de fin de grado se pretende abordar el concepto de *employer branding* como factor condicionante para la correcta atracción del talento y estudiar los factores más importantes que generan atractivo de marca para una gran organización.

Se pretende realizar esta investigación focalizando la atención, principalmente, en los factores empleados por las organizaciones líderes. De esta forma, se estudiarán en profundidad las principales tendencias y prácticas, emergentes y empleadas, en la actualidad por organizaciones de referencia.

Asimismo, se pretende evaluar la posibilidad de aplicar ciertas medidas empleadas por las organizaciones de referencia al Ministerio de Defensa. Por tanto, se busca aportar propuestas de actuación de que puedan ayudar de manera positiva, dentro de las limitaciones que existen tratándose de un contexto militar, para potenciar el *employer branding* en el Ministerio de Defensa y detectar las

ventajas que derivarían de poseer una estrategia de *employer branding* en las Fuerzas Armadas (FAS), de acuerdo con su constante afán de superación y de mejora continua.

1.3 Metodología

Primeramente, se desarrolla la motivación del presente trabajo de fin de grado, es decir, las razones que han llevado a realizar el mismo y por qué es necesario estudiar el tema en cuestión. A continuación, se exponen los objetivos que se pretenden alcanzar así como la metodología llevada a cabo durante el presente trabajo.

Realizado el Capítulo 1, se comienzan a redactar los antecedentes hasta llegar a la situación actual. Se desarrollan, por lo tanto, los primeros puntos del Capítulo 2 en los que se detalla la llegada de la llamada guerra por el talento y sus motivos, así como la evolución de la gestión del talento hasta llegar a la actualidad. Posteriormente, se analizan los condicionantes que han forzado la evolución previamente desarrollada y las diferentes etapas dentro del proceso de gestión de talento. Llegados a este punto, para finalizar el apartado 2, se introduce el concepto de *employer branding*, definiéndolo y desarrollando dos pilares sobre los que se sustenta (la Responsabilidad Social Corporativa y el *Branding* o imagen de marca).

Una vez completados estos apartados, en el Capítulo 3 se realiza un estudio exhaustivo de las diferentes medidas llevadas a cabo en la actualidad en el ámbito de la marca del empleador, así como de las medidas que están emergiendo en este 2019. Posteriormente, se estudian, de manera más detallada, algunas de las empresas referentes, analizando y destacando las medidas que llevan estas a cabo para diferenciarse del resto y obtener ventaja competitiva. Por último, en este Capítulo 3, se analizan en profundidad las iniciativas que lleva a cabo la institución militar referente en cuanto a la marca del empleador se refiere, que no es otra que el Departamento de Defensa de los Estados Unidos. Precisamente, en este análisis del Departamento de Defensa americano se obtienen varias ideas para el siguiente Capítulo.

El Capítulo 4 es, sin duda, el apartado más importante de este trabajo de fin de grado, pues en él se analiza la situación actual del Ministerio de Defensa en cuanto a la marca del empleador se refiere y, tras esto, se pasan a estudiar todas las posibles medidas que son realizables en una institución tan compleja como es el Ministerio de Defensa. Antes de redactar las propuestas se explica la complejidad de emplear estrategias de *employer branding* en las Fuerzas Armadas mediante la exposición de unos ejemplos de manera resumida.

A continuación, una vez expuestos todos los puntos anteriores se extraen una serie de conclusiones que ayuden a sintetizar y reforzar las ideas y datos expuestos durante el presente trabajo. Además de las conclusiones extraídas, se exponen también unas líneas futuras.

Por último, habiendo culminado todos los apartados anteriores, para concluir de manera definitiva el presente trabajo de fin de grado, se muestra la bibliografía utilizada para todos los estudios que ha conllevado y para la redacción del mismo, así como los anexos necesarios que ayudan a aclarar la comprensión de todo lo realizado.

2 ESTADO DEL ARTE

Actualmente se menciona de manera recurrente en el mundo organizacional (instituciones y empresas) el concepto del talento y de la complicada gestión del mismo, así como de la dificultad para atraerlo procedente de las nuevas generaciones. Es un hecho irrefutable que todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o funcionalidad, necesitan de personal con talento para progresar y no quedarse atrás.

2.1 La adaptación al entorno como factor de éxito organizacional: la guerra por el talento

Para poder entender lo que es el *employer branding* es necesario empezar por comprender que en la actualidad estamos inmersos en un mundo en el que las organizaciones se desarrollan por un entorno turbulento y tienen la necesidad de adaptarse a este marco para sobrevivir. En definitiva, deben adaptarse a los cambios del entorno y a sus numerosas demandas, cada vez más novedosas. En este entorno aparece la necesidad de tener a los empleados más capacitados y por lo tanto con más talento dentro del sector de actuación de cada organización [1].

De esta manera aparece la expresión de “*la guerra por el talento*” que fue empleada por primera vez en 1997 en McKinsey & Company [2]. Esta expresión hace referencia a un problema que muchas organizaciones llevaban tiempo sufriendo desde la década de los 90, sin existir como tal un nombre para dicho fenómeno. A mediados de la década de 1990, la economía era muy competitiva y las compañías peleaban por atraer y retener a los empleados que necesitaban, tratando siempre de tener personal mejor cualificado que la competencia. Muchas organizaciones se empezaban a dar cuenta de que ciertas vacantes no eran capaces de suplir con personal a la altura deseada y que algunos de sus puestos clave, donde el talento y la innovación son indispensables, eran perdidos ante ofertas de la competencia. Se puede decir que se palpaba una “guerra” abierta entre las empresas con frenéticos intentos de contratar y retener a empleados con talento.

Posteriormente, la economía sufrió un fuerte impacto, dejando a muchos países en recesión económica. En este momento era lógico pensar que la *guerra por el talento* había llegado a su fin, pero lo cierto es que eso no ocurrió y a día de hoy la *guerra por el talento* continúa.

En la actualidad la *guerra por el talento* se debe a tres grandes razones: la evolución de la era industrial a la era digital y de la información, la gran demanda de talento joven y líder en gestión de equipos y, por último, la tendencia actual a no conformarse y cambiarse de compañía.

2.1.1 La evolución a la era digital y de la información

Como se ha comentado, la *guerra por el talento* comenzó a finales del siglo XX con el nacimiento de la era de la información, en la que el capital intelectual, las redes patentadas, la calidad de la marca,

el talento y la gestión del mismo empezaron a coger fuerza hasta llegar a tener la que poseen hoy en día. Lo que se puede apreciar es que la importancia de los activos tangibles (maquinaria, instalaciones o software), han pasado a un segundo plano con respecto a los activos intangibles que son, en definitiva, los talentos y cualidades de los empleados y la fuerza de la marca de la organización.

Esta evolución de era aún no ha acabado e irá a mayor puesto que mientras la economía se siga basando cada vez más en la información y el conocimiento, el valor del talento y de individuos que lo posean seguirá aumentando.

2.1.2 *La gran demanda del talento joven y líder en gestión*

Hoy en día se necesitan personas que puedan liderar, adoptar decisiones estratégicas y ser innovadores a la vez, y se busca eso en las nuevas generaciones, debido al rápido avance de la tecnología y de la globalización que cambian el entorno en la mayoría de las industrias. Por eso se necesita a personal que esté a la altura de los retos que se plantean, asumiendo riesgos y proponiendo alternativas, emprendiendo y, sobre todo, liderando a grupos de personas para cumplir con los objetivos de la organización.

Se necesita y se valora más que nunca a los líderes capaces de concebir la idea de la empresa y de inspirar a quienes trabajan para ella.

2.1.3 *Tendencia a no conformarse y cambiar de compañía*

Del mismo modo en que las compañías se han dado cuenta de que necesitan atraer y retener a empleados con talento y altamente preparados, los individuos que poseen estas cualidades también conocen el valor que suponen para las diferentes empresas.

Hoy en día los empleados con talento se encuentran atentos a posibles ofertas y oportunidades que sean mejores que su actual situación ya que saben que la demanda de personal con sus cualidades es altísima y la oferta no.

A modo de resumen, la siguiente tabla expone las diferencias entre el antes y el después de la *guerra por el talento*.

Antes de la guerra por el talento	En la actualidad
La gente necesita compañías	Las compañías necesitan gente
Las máquinas, el capital y la geografía constituyen la ventaja competitiva	El talento constituye la ventaja competitiva
Contar con el mejor talento tiene cierta importancia	Contar con el mejor talento es la clave
Los empleos escasean	El talento escasea
Los empleados son leales	Los empleados son volátiles y se comprometen solo a corto plazo
Las personas aceptan las condiciones que se les ofrezcan	Las personas no se conforman y son exigentes

Tabla 2-1 Diferencias entre la era de antes de la guerra por el talento y la actualidad [2]

2.2 Antecedentes relativos al cambio estratégico en la gestión de recursos humanos: de la visión tradicional a la dirección de personas basada en el talento (DPT)

Se puede entender a la persona como ser organizador, activo y creativo. La capacidad de las personas para ser innovadoras y de aprender nuevos conocimientos ha permitido pasar de una especie primitiva a una sociedad compleja y avanzada. Debido a esta sociedad nacen las organizaciones y empresas que, con el tiempo, se han dado cuenta de la necesidad de fomentar la relación humana en las empresas.

Cuando se pasó de la era de artesanos y aprendices a una Revolución Industrial en la que se supervisan trabajos mecanizados, comenzó la dirección de personas basada en el talento [3].

El primer estudio de los mecanismos de trabajo de las personas fue realizado en 1896 por Frederick Winston Taylor. En aquella época se tenía una visión hombre-máquina y se ponía especial atención en la producción y no en el individuo como elemento de valor, pero ya se empezaban a estudiar variables como la fatiga humana, la especialización del obrero, etc.

No obstante, la obsesión por la eficiencia y la productividad trajo consigo la consideración de la variable del personal humano como objeto de estudio y comprensión. Esto llevó a que Elton Mayo desarrolle los experimentos de Hawthorne a partir de 1920, provocando que se estudien importantes aspectos relacionados con las personas y la organización como pueden ser la presión grupal, el liderazgo, la motivación o la comunicación grupal, entre otras muchas. Esta nueva manera de ver la organización creó una corriente llamada *escuela humanista* de la administración o teoría de las relaciones humanas. Esta vertiente supuso darle una mayor relevancia a la integración social y a los comportamientos sociales. Es por ello que se empiezan a estudiar variables como las expectativas de los empleados y las emociones y sentimientos en la organización, quedando ampliado el concepto meramente económico, que se poseía previamente, para introducir conceptos como el reconocimiento, la aprobación o la aceptación como claves para generar sentimiento de pertenencia o identidad en la organización.

Aparte se empieza a estudiar la relación entre el individuo y su entorno, derivando en estudios sobre el liderazgo; reconociendo la capacidad del líder de conseguir objetivos grupales mediante una buena comunicación y de una manera eficiente.

Estos avances se estancan en la década de los años 60, y también en la de los 70, pues los grandes desarrollos tecnológicos hacen que los temas económicos y tecnológicos pasen a ser prioritarios frente a los humanos.

En los años 80 nacen los Recursos Humanos (RRHH), debido a la aparición de la dirección estratégica que pasa a ser clave, considerando la calidad del personal como un recurso. Es decir, se le otorga una elevada importancia al capital humano con el nacimiento de este concepto, y su posterior implantación en los departamentos de todas las empresas, pero aún no posee el papel determinante que tiene en la actualidad. Es por ello que, pese a haber avanzado hasta este punto, seguía quedando un gran camino por recorrer para llegar a la actualidad, pues, al fin y al cabo, en ese momento se sigue considerando al personal un recurso; si bien es cierto que un recurso importante, pero no más allá de un recurso.

Para llegar al nivel de dirección de personas basada en el talento (DPT) en el que nos encontramos actualmente, se necesitaban dos consideraciones más que han ido apareciendo y que aún a día de hoy están pendientes de refinar. La primera consiste en pensar más a largo plazo y no solo en objetivos inmediatos, pues cómo se gestione el personal en el presente traerá unos resultados inmediatos, pero repercutirá, también, de manera importante en el futuro y en la competitividad de las organizaciones a largo plazo. La segunda, consiste en cuidar la ética y los valores de las organizaciones; obteniendo una

gran importancia temas como la Responsabilidad Social Corporativa (que se tratará en el punto 2.5.2.2), premiar la excelencia o adoptar una filosofía de empresa que se base en la meritocracia.

La DPT, tal y como se proyecta en las organizaciones referentes a día de hoy, establece una relación directa entre las competencias y capacidades organizativas y las que poseen los individuos pertenecientes a la organización, desapareciendo también los sistemas de gestión que impidan la comunicación y el correcto funcionamiento competitivo.

2.3 Factores condicionantes que inducen la necesidad de gestionar el talento

Para poder entender exactamente las razones por las que surge esta necesidad tan drástica en el mundo empresarial actual es necesario exponer los grandes cambios que están sucediendo y nos afectan globalmente [4].

2.3.1 Necesidad de adaptación

Como se ha expuesto, nos encontramos inmersos en un entorno turbulento, de constantes cambios a velocidades vertiginosas. Es por esto que las organizaciones necesitan gestionar a su personal de tal forma que les permita tener capacidad de reacción ante los constantes cambios.

Esta necesidad de poseer capacidad de improvisación y de adaptación casi instantánea a los cambios en el mercado ha forzado a las organizaciones a recurrir a sus departamentos de recursos humanos con la esperanza de que gestionen al personal de manera adecuada según la situación de cada momento. Es aquí donde las empresas han encontrado una enorme deficiencia, que ha motivado o, mejor dicho, obligado a todas ellas a recurrir a la marca del empleador para atraer a los mejores individuos capaces de gestionar esta situación de incertidumbre constante en la que se encuentra inmerso el mundo organizacional.

2.3.2 Cambios digitales

Es innegable que actualmente la digitalización ha encontrado su lugar en el mundo y ha llegado para quedarse y evolucionar más todavía. Esto ha forzado al mundo empresarial a adaptarse, por lo que los empleados deben hacer frente a las nuevas tecnologías. Esta adaptación, que es fluida y casi innata en los jóvenes, supone un reto a las generaciones más mayores.



Figura 2-1 Futuro laboral inmerso en el mundo digital [5]

Este hecho ha cambiado la demanda del perfil del empleado, aumentando, de manera exponencial, la demanda de empleados con un alto perfil tecnológico como pueden ser programadores o informáticos.

Además, fuerza a las empresas a sumergirse en el mundo de las redes sociales, que han ganado una gran relevancia en el aspecto comercial y de imagen de empresa. Pero va más allá de las redes sociales corporativas de las empresas, pues deben cuidar también las de sus empleados; es más, aquellas empresas que quieran mantener una buena imagen de marca deberán, incluso, fomentar entre sus empleados el correcto uso de las redes para retener y potencialmente atraer talento.

2.3.3 Cambios culturales

Debido a la digitalización de la sociedad, la manera de hacer las cosas de las generaciones jóvenes actuales y las venideras en el futuro han cambiado. Ha entrado en el mercado de trabajo un nuevo grupo de candidatos, que han crecido rodeados de dispositivos móviles y ordenadores portátiles. Esta generación es muy diferente a todas las anteriores y será la que constituirá el mercado laboral en el futuro inmediato.

Como consecuencia, las empresas deben adaptarse al entorno de trabajo que ellos desean encontrar si quieren poder contar con los mejores. En este sentido, ganarán mucha fuerza aquellas que faciliten el uso de las nuevas tecnologías, el teletrabajo, trabajos de horario flexible, o la actividad en grupo.

2.3.4 Cambios demográficos

El avance de las tecnologías ha favorecido el incremento de la esperanza de vida, que sigue aumentando hoy en día (esperándose para 2049 una media de 84,3 años para los hombres y de 89,9 años para las mujeres). Asimismo, con el ritmo de vida de la actual sociedad también ha descendido la natalidad. Esto ha inducido a un envejecimiento de la población en los países desarrollados que también será tendencia en el futuro.

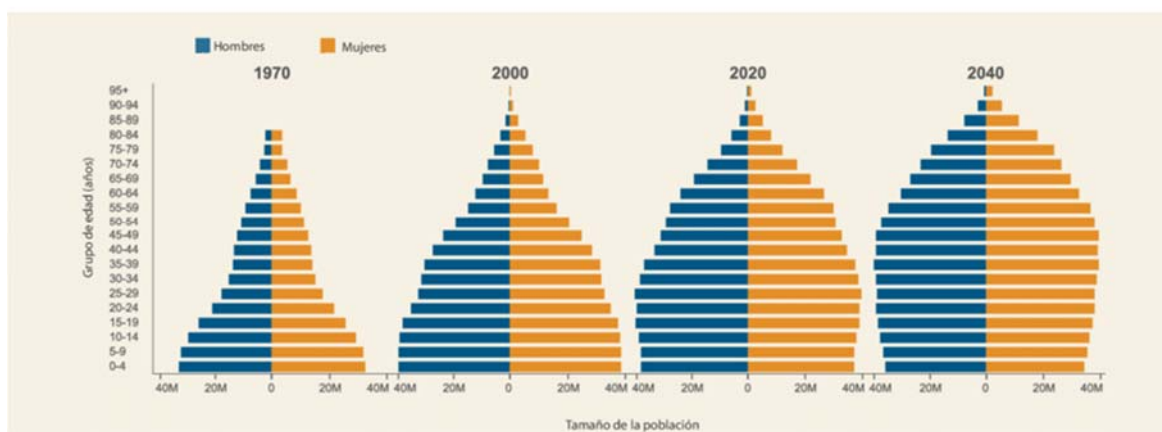


Figura 2-2 Evolución demográfica de la población [4]

Bajo con estas circunstancias, es lógico prever un descenso de población activa. Si se analiza este hecho, se llega a la conclusión de que esto trae consigo un gran problema. Conforme se vayan jubilandando las generaciones más viejas, no habrá suficientes jóvenes para cubrir la demanda de vacantes que dejan las previas generaciones en las organizaciones.

Como solución se plantea digitalizar muchos puestos de trabajo, pero existen aquellos que son necesariamente realizados por personas y no va a haber suficientes jóvenes para la gran demanda de empleados, y menos todavía si lo que se quiere es jóvenes con talento y bien preparados. Esto convierte a los jóvenes individuos con talento y preparación en un bien preciado por el que las empresas lucharán por atraer y mantener.

2.4 La gestión del talento como estrategia: elementos que la componen

A la hora de implementar la gestión del talento como pilar de la estrategia de una organización, es importante que se comprendan los diferentes elementos que la componen, pues es un tema complejo. El primero, es identificar positivamente el talento que se desea, el segundo es buscar la manera de atraer ese talento hacia la empresa y por último garantizar la retención del talento para que no se vaya a la competencia o que simplemente deje la empresa.

2.4.1 Identificación del talento

El paso inicial a la hora de gestionar el talento es saber identificarlo. Esto puede parecer una cuestión trivial, pero es más compleja, pues requiere que la empresa tenga muy claro sus necesidades y las cualidades que busca en el personal [6]. Esta etapa requiere una completa previsión de necesidades, así como un análisis interno, para definir los perfiles laborales que más se alinean con sus valores, misión y visión. Esto trae consigo un trabajo posterior, ya que, una vez determinado lo anterior, se han de diseñar los diferentes puestos de trabajo, definir las funciones y responsabilidades que tendrá cada empleado y pasar a detectar a los empleados que mejor cumplen con estas condiciones, o, lo que es lo mismo, identificar el talento que se busca.

Para realizar esta tarea con éxito es necesario tener a personal que pueda identificar los perfiles que busca la organización y que conozca las diferentes funciones que va a realizar cada empleado para poder avanzar hacia la atracción de los candidatos adecuados. Por ello, se puede afirmar que la definición y diseño de los perfiles de talento que busque la organización componen el grueso de la primera etapa de la gestión del talento de una organización.



Figura 2-3 Identificación del talento [7]

2.4.2 Atracción del talento

Este elemento de la gestión del talento tiene como objetivo principal seducir a aquellos potenciales trabajadores que cumplen con los perfiles fijados por la organización. Para llegar a esta meta, las empresas llevan a cabo una serie de procedimientos y medidas encaminadas a hacerse un nombre atractivo con mucha demanda de solicitudes de empleo.

Dentro de estas medidas, se pueden destacar dos:

- Empleo de un correcto plan de imagen o marca: además de poseer una imagen atractiva de sus productos y servicios de cara al cliente, las organizaciones procurarán tener buena imagen para que las personas más calificadas deseen formar parte las mismas. Esta es la principal razón por la que las empresas destinan tantos recursos (ya sean humanos o

materiales) para obtener una buena imagen de marca (de la que se hablará en el punto 2.5.2.1)

- Empleo de un adecuado y exigente proceso de selección: para poder asegurar que todos los candidatos que han sido seducidos por la imagen de la empresa cumplan con el perfil deseado es necesario evaluar a todos los candidatos para que sólo accedan a la organización aquellos que se busca. Este proceso de selección se suele realizar mediante exámenes de acceso o mediante entrevistas (individuales, grupales o ambas, dependiendo de la organización en cuestión). Además, el empleo de un proceso selectivo exigente no sólo asegura el correcto filtro de candidatos, sino que también aporta prestigio a la organización en cuestión; pues una organización en la que únicamente puedan entrar los mejores atrae a los mejores, ya que, al fin y al cabo, un individuo con talento aspira a pertenecer a la mejor organización.

2.4.3 Retención del talento

Una vez captado el talento que se desea, y que tanto aporta la organización, para poder destacarse del resto es necesario retener ese talento para que siga trabajando de manera eficiente y no perderlo por la seducción de la competencia. Para ello, las organizaciones emplean diferentes técnicas con el fin de conseguir que sus trabajadores estén a gusto en sus puestos. Medidas que van desde la creación de un buen clima hasta ayudas para la conciliación familiar, entre otras. También se emplean medidas para desarrollar más el talento de sus empleados, con el fin de darle al trabajador un sentimiento de avance y mejora en su vida profesional. Es decir, el objetivo reside en garantizar al empleado una satisfacción en su empleo a la vez que se cumplen sus expectativas de crecimiento personal y profesional.

Como bien dice Roberto Luna a modo de resumen [8]:

“La clave está en formar a los empleados de tu equipo para que puedan irse, pero tratarles tan bien que no deseen hacerlo jamás”.

2.5 La importancia de la Marca del empleador (ME) o employer branding como estrategia para la atracción del talento

2.5.1 ¿Qué es el employer branding?

Como ya se ha mencionado, estamos inmersos en un entorno muy competitivo en el que la gestión del conocimiento y la lucha por el talento se han convertido en factores clave para las empresas a nivel global. Poder contar con los individuos de mayor talento, ya sea por su nivel actual o por el nivel potencialmente alcanzable por ellos, se ha vuelto la prioridad de las empresas que quieran ser relevantes en el mundo y que quieran competir a nivel global. Se considera una prioridad contar tanto con talento individual, como de equipo y organizativo [3].

Por lo tanto, las organizaciones se encuentran ante el reto de conseguir que las personas con talento deseen formar parte de sus filas. Esto supone un cambio radical de gestión en las organizaciones: hacerse atractivas para los mejores candidatos posibles, para que éstos deseen compartir su talento en dicha organización.



Figura 2-4 Employer branding como estrategia para la atracción de talento [9]

Para que un individuo con talento y valor empresarial desee formar parte de una empresa, dicha empresa habrá sido previamente valorada en aspectos tales como: su reputación en el mercado, sus valores y modos de actuación, su crecimiento, la manera en la que se desarrollan los profesionales en ella y las prácticas relacionadas con las condiciones de trabajo. En definitiva, los individuos con talento estudiarán a las organizaciones antes de desear formar parte de ellas, y es aquí donde nace la estrategia de *employer branding* o *Marca del empleador* (ME), que pasa a considerar a las personas como activo estratégico en las organizaciones.

Podemos definir el *employer branding* o *Marca del empleador* (ME) como una estrategia a largo plazo para ser reconocido como un empleador de referencia por parte de los futuros y actuales empleados de una empresa [4].

Bajo este nombre se incluyen todas las políticas destinadas a atraer y retener al personal que mejor se alinee con los objetivos de las organizaciones, en hacer que se sienta cómodo trabajando en la misma y no desee abandonarla [9]; en definitiva, aquellas actuaciones destinadas a reclutar y mantener personal con talento en las empresas. A día de hoy, la estrategia de *Marca de empleador* es la clave diferenciadora en cuanto a competitividad, innovación y productividad.

Como ya se ha mencionado en numerosas ocasiones, esta estrategia nace como valor diferenciador de las empresas, ya que las organizaciones se habían estancado en ofrecer empleo de una manera similar. Todas las organizaciones se anunciaban a sí mismas como empresas líderes de su sector y aseguraban a sus candidatos ofrecer un “sueldo competitivo”. Es precisamente en esta monotonía, y gestión de talento poco atractiva, la que obligó a las organizaciones a buscar un elemento diferenciador que atraiga a empleados ambiciosos y con talento a formar parte de las organizaciones.

Los últimos estudios afirman que, para la amplia mayoría de profesionales, el sueldo ha dejado de ser el factor determinante a la hora de decidir si trabajar en una u otra empresa [10]. Principalmente las nuevas generaciones empiezan a valorar más temas como pueden ser la confianza del candidato en la propia empresa, el clima laboral que se respire en las oficinas o la política de motivación de la plantilla (mediante recompensas por méritos y esfuerzos). En definitiva, si una empresa quiere acaparar a los individuos con mayor talento, debe empezar por seducir al propio empleado.

Dov Seidman, autor del best seller *How*, y experto en *management*, se muestra tajante respecto a la ME. “Los trabajadores con talento no están dispuestos a esperar diez años para que les pidan su opinión: si no se les consulta, se van a ir a otra compañía” [9].

Por motivos como éstos, el número de empresas que se esfuerzan y comprometen en poner mayores facilidades a sus empleados se encuentra en auge. Además, no se esfuerzan solamente en eso,

sino que dedican grandes recursos en darlo a conocer y publicitarlo por todos los medios posibles, incluido los dispositivos móviles. Estos dispositivos poseen especial protagonismo en la actual sociedad en la que vivimos, y es que a día de hoy no se concibe no poder usarlos y, por lo tanto las empresas han invertido en darse a conocer a través de ellos para captar a los *millennials*.

En resumen, es crucial, en el mundo global actual, el papel que adopta la *Marca del empleador* y es indispensable que las empresas sepan conectar el talento con su gestión a través de todas las herramientas a su alcance para diferenciarse del resto.

2.5.2 *La generación de referencias, embajadores de marca y reputación corporativa como instrumentos o técnicas de employer branding*

Lo siguiente a estudiar, tras analizar la importancia del *employer branding*, es el conjunto de técnicas o instrumentos que se emplean dentro de las estrategias de *Marca del empleador* y que conforman la base y el inicio del mismo. En definitiva, estrategias que generan valor de marca para el exterior y que, bien empleadas, pueden atraer, además de clientes, personal con talento.

2.5.2.1 **Identidad corporativa y Branding**

Para abordar la identidad corporativa es necesario primero entender el concepto de imagen corporativa. La imagen corporativa es el *todo* de una empresa. Se puede definir como la manera en la que el público percibe a una marca, sus productos y sus servicios [11]. Imagen corporativa solamente hay una, y es de vital importancia que todos los componentes dentro de las empresas estén alineados con la imagen corporativa de las mismas para mantener el valor de dicha imagen. Resulta esencial la unidad, la coherencia y la cohesión dentro de la empresa para mantener su credibilidad de cara al exterior.

La imagen corporativa está íntimamente relacionada con la identidad corporativa. La diferencia entre la identidad corporativa y la imagen corporativa reside en que la segunda se enfoca en la visión que tiene el público de la empresa, y la primera se centra en la manera en la que la empresa quiere ser vista por el público. Ambos conceptos deben complementarse mutuamente y estar alineados para ser eficaces.

Son conceptos muy similares pero diferentes. Se puede decir, por lo tanto, que la identidad corporativa engloba al conjunto de acciones y de medidas llevadas a cabo por una organización o empresa para generar, de manera directa o indirecta, una imagen en el público de acuerdo con la imagen que dicha empresa quiere transmitir.

Dentro de la identidad corporativa destacan:

- El nombre de la empresa: es el primer elemento que transmite alguna idea al público y lo ideal es que tenga relación con la acción que lleva a cabo la empresa, a la vez que sea original y atractivo para despertar intriga e interés en el público.
- El logo y sus símbolos: es el elemento más visual y gráfico, y el que mayor impacto genera la primera vez que se descubre.
- El eslogan: es una frase diseñada para generar impacto o actuar como promesa de la empresa. La tendencia actual es usarlo como muestra de valores de la empresa.
- La identidad cromática: son los colores y, junto con el logo, lo que se suelen recordar las personas. Un claro ejemplo es el rojo de *Coca-Cola* o el blanco de *Apple*.
- La página web: es una herramienta fundamental en la era en la que vivimos e indispensable para las labores de marketing. La página web debe responder a los principios del logo, el eslogan, el lenguaje y los colores de la empresa para poder ser rápidamente identificada por el cliente.
- El brochure: engloba a todos los elementos auxiliares de la comunicación, como pueden ser tarjetas de presentación, facturas, correos electrónicos, etc.

Este concepto de identidad corporativa nos lleva al *Branding* que es la aplicación de la identidad corporativa en un sentido amplio, ejecutando un plan que permita situar a la empresa, sus valores, productos y servicios en la mente del consumidor potencial, haciéndola visible y muy cercana al mismo mediante la transmisión de mensajes adecuados en el momento adecuado [12]. Se puede entender el *Branding* como el valor que una marca genera en su audiencia [13].



Figura 2-5 *Branding*: el valor agregado del poder de la marca [13]

2.5.2.2 Responsabilidad Social Corporativa

Como ya se ha comentado previamente, estando inmersos en un entorno turbulento con un panorama social convulso y con una demandante competitividad en el mercado empresarial, surge una necesidad por actuar de manera sostenible y responsable tanto social, como medioambiental, como económicamente. Esto viene dándose en las últimas décadas, y es motivado principalmente por la importancia de la imagen que se transmite y por el creciente eco que tienen los medios de comunicación en la sociedad de cara a la percepción de una organización por parte del cliente. A este fenómeno, que se ha ido adoptando por todas las instituciones globalmente, se le ha bautizado como Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), también conocida como Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se define como las medidas activas y voluntarias desarrolladas por una organización con el fin de contribuir a la mejora social, económica y medioambiental del entorno que la rodea, con el objetivo de mejorar la estima que se le tiene en la sociedad [14].

En el ámbito civil, ya sea público o privado, este concepto resume una manera de actuación de las empresas en la que se minimiza y cuantifica el impacto que generen sus actuaciones en todos los ámbitos de su entorno, ya sean sociales, medioambientales, culturales, etc.

Como se puede apreciar, entonces, la Responsabilidad Social Corporativa va mucho más allá del mero cumplimiento, por parte de las organizaciones, de las obligaciones que dicta la ley, ya que se trata de un compromiso de mejora continua con la sociedad que les rodea y que mejora la imagen organizacional.



Figura 2-6 Elementos que conforman la Responsabilidad Social Corporativa [14]

Los principios básicos de la Responsabilidad Social Corporativa son:

- Voluntariedad: la RSC es una decisión voluntaria por parte de las empresas. No están obligadas a realizarla. Su única obligación es cumplir con las leyes vigentes que haya para su marco de actuación.
- Eficiencia: el objetivo principal de la práctica de la RSC es buscar una mejora continua que sirva para mejorar la eficiencia en todos los sectores de la empresa.
- Aportación de valor añadido: como se ha mencionado, la práctica de una RSC le aporta valor añadido a una empresa, en el sentido de que mejora la visión que se tiene de ésta por parte de sus *stakeholders* (o grupos de interés), y es por ello que las empresas procuran que sepan que actúan de esta manera.
- Integración: la práctica de la RSC integra a todos los campos de la empresa, desde sus políticas de actuación hasta sus procesos de trabajo.
- Adaptabilidad: las políticas que se adopten de RSC deben adaptarse a la propia naturaleza de la empresa que las emplea, como pueden ser el tamaño de la misma, su ámbito geográfico o la actividad que desarrolla.
- Transparencia: para generar confianza es esencial que las empresas sean transparentes con sus políticas de RSC, de esta manera pueden mostrar al exterior lo que realizan y hacérselo llegar al sector del público que es de interés para las mismas.
- Globalidad: la RSC es algo global a día de hoy, está siendo empleada en todas las empresas que quieren tener relevancia, y se aplica globalmente a todos los sectores del negocio, desde subcontratistas hasta proveedores. No se concibe una empresa que triunfe sin tener una política de Responsabilidad Social Corporativa.
- Compromiso: la RSC no es algo puntual, sino que debe ser acogida e integrada diariamente por las empresas de manera prolongada. Es un plan a largo plazo que requiere consistencia y un grado elevado de compromiso por parte de la organización, ya que solo así se logrará tener credibilidad.

La correcta aplicación de la Responsabilidad Social Corporativa trae consigo numerosas ventajas, tanto a nivel interno como externo, para todas aquellas empresas que la implementan:

Ventajas de la RSC	
Nivel interno de las organizaciones	Mayor productividad
	Compromiso de los trabajadores
	Fomento de la cultura corporativa
	Obtención de desgravaciones fiscales
	Mejora del clima laboral
	Proporción de valor añadido a accionistas
	Mejora de la comunicación interna
Nivel externo a las organizaciones	Posicionamiento y diferenciación de la marca
	Captación de nuevos clientes
	Fidelización de clientes
	Mejora de imagen corporativa
	Mayor influencia de la empresa en la sociedad
	Mejora en las relaciones con sindicatos y con la administración pública
	Descuentos publicitarios
	Apoyo al lanzamiento de nuevos productos

Tabla 2-2 Ventajas de la RSC [15]

Como se puede observar en la Tabla 2-2 Ventajas de la RSC, la RSC contribuye de manera muy positiva a múltiples aspectos de la empresa, pero, sobre todo, a la imagen de la empresa de cara a las personas y, por ende, al *employer branding* de las mismas; pues además de ser un elemento en el que se fijan los clientes, lo hacen también los propios empleados de la empresa y los futuros candidatos a serlo.

2.5.2.2.1 La Responsabilidad Social Corporativa en el MINISDEF

Actualmente, las Fuerzas Armadas no tienen como único cometido su misión básica de proporcionar seguridad, sino la obligación de hacerlo de una manera eficaz, responsable y transparente. Si bien es cierto que estas prácticas se venían haciendo tradicionalmente en las Fuerzas Armadas, esto se hace tangible en el momento en el que el Ministerio de Defensa, siguiendo el ejemplo de informes similares en países de nuestro entorno (como pueden ser Francia o Estados Unidos), publica una Memoria de Responsabilidad Social Corporativa.

En este sentido, el Ministerio de Defensa, en su afán de constante mejora, decide plasmar estas ideas en una memoria de RSC en el 2009, convirtiéndose en el primer ministerio español en hacerlo, y publicando otra memoria de RSC al año siguiente, en el 2010, que no es más que la versión evolucionada de la del 2009, teniendo en cuenta lo aprendido durante ese año. En estas publicaciones, el Ministerio de Defensa exponía las actuaciones y políticas que lleva a cabo para, dentro de sus posibilidades y nunca en detrimento de su principal objetivo, favorecer el desarrollo del entorno que le rodea de la mejor manera posible, asumiendo varios compromisos con la sociedad y reiterando la importancia de los valores tan profundos que rodean a la institución y en base a los cuales actúa

siempre (véase Anexo I, relativo a la nota de prensa de presentación de la primera Memoria de Responsabilidad Social de Defensa).

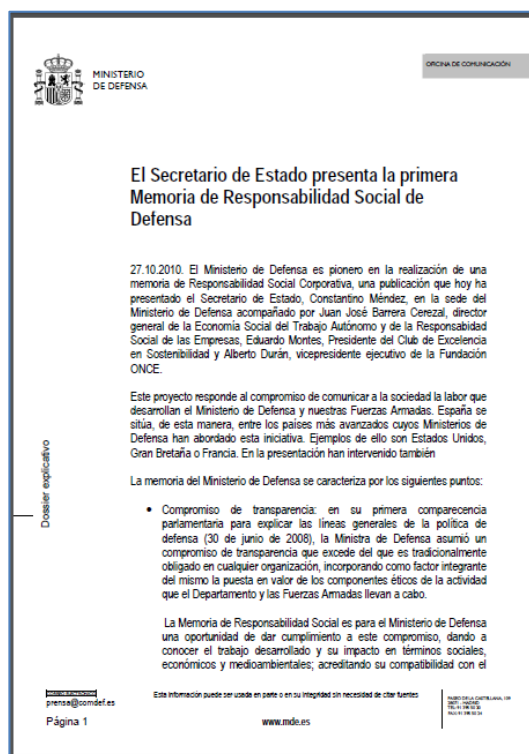


Figura 2-7 Primera página de la nota de prensa de la presentación de la Memoria de RSC de Defensa [Anexo I]

La memoria del Ministerio de Defensa de 2009 se caracterizó por:

- **Un compromiso de transparencia:** el Ministerio de defensa asume un compromiso de transparencia que está varios niveles por encima del que es habitual o exigido en cualquier otra organización, incorporando siempre como factor clave de la integración de este compromiso la puesta en valor de los fuertes valores y componentes éticos que están arraigados a la institución y a las Fuerzas Armadas. En este sentido, esta Memoria de Responsabilidad Social Corporativa fue una oportunidad extraordinaria para el Ministerio de Defensa de difundir este compromiso; dando a conocer, de manera pública y detallada, el trabajo desarrollado y el impacto que éste ha tenido en materias sociales, económicas y medioambientales. Asimismo, sale reforzado tras la publicación, acreditándose como compatible con el desarrollo sostenible y reforzando la identificación tan importante entre la sociedad y las Fuerzas Armadas.
- **Compromiso para el futuro:** la manera ética y transparente del Ministerio de Defensa es un compromiso permanente, que no desistirá nunca. Esta memoria dió fe de ello, a la vez que planteó retos para el futuro y pretendía adquirir una dinámica de mejora continua y constante afán de superación, al que el Ministerio de Defensa se ve obligado a someterse para servir de la mejor manera posible a la sociedad a la que se debe. Además, recuerda que en tiempos complicados, como en la actualidad, las organizaciones están más obligadas que nunca a rendir cuentas con la sociedad. Por ello, el ministerio asumió esta tarea con total naturalidad, en relación con los compromisos citados y actuando en todo momento de manera eficiente y responsable con los medios y recursos que gestiona dentro de su modelo de desarrollo y gestión sostenible.

Esta memoria abarcó, además, temas más sociales, destacando los esfuerzos para digitalizar los fondos documentales, acciones de formación, debate y comunicación en su organización interna, apertura e inversión en museos de las FAS y el aseguramiento de accesibilidad y no discriminación de las personas con discapacidades.

Cabe destacar que la Memoria de Responsabilidad Corporativa publicada por el Ministerio de Defensa fue redactada siguiendo la metodología propuesta por la *Global Reporting Initiative* (GRI) y obtuvo la calificación “A”, que es la más alta de todas, en la evaluación que hizo la GRI sobre la misma [15].

Esta memoria, por lo tanto, favoreció que los ciudadanos y, en definitiva, la totalidad de la sociedad española conociesen, de mejor manera, el papel que desempeñan sus Fuerzas Armadas a la vez que se impulsa la conservación, la puesta en valor y la difusión de su patrimonio cultural, que enriquece el nivel de cultura de defensa de la sociedad española.

Lo cierto es que el principal motivo por el que el Ministerio de Defensa realizó esta iniciativa, aparte de para modernizarse y asimilarse a países de nuestro entorno, fue para acercarse a la sociedad. La valoración que tenga la sociedad sobre sus Fuerzas Armadas es tema de constante preocupación y mediante encuestas del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) y el Real Instituto Elcano (RIE) procura estar al día de la opinión pública. Los resultados, más que satisfactorios, muestran que la sociedad española le otorga un gran reconocimiento a las Fuerzas Armadas y al servicio que la Defensa le presta al conjunto de la sociedad, situándolo entre las instituciones más valoradas [14]. Son estos resultados el objetivo a alcanzar por parte del Ministerio de Defensa y por ello, en su afán de mejora continua, se compromete a seguir en estas líneas de acción a través de la publicación de futuras Memorias de Responsabilidad Social Corporativa.

En definitiva, igual que las empresas usan la Responsabilidad Social Corporativa para generar una buena imagen de empresa, el Ministerio de Defensa también ha empleado esta herramienta para generar aprecio por parte de la sociedad a las Fuerzas Armadas que la sirven y protegen.

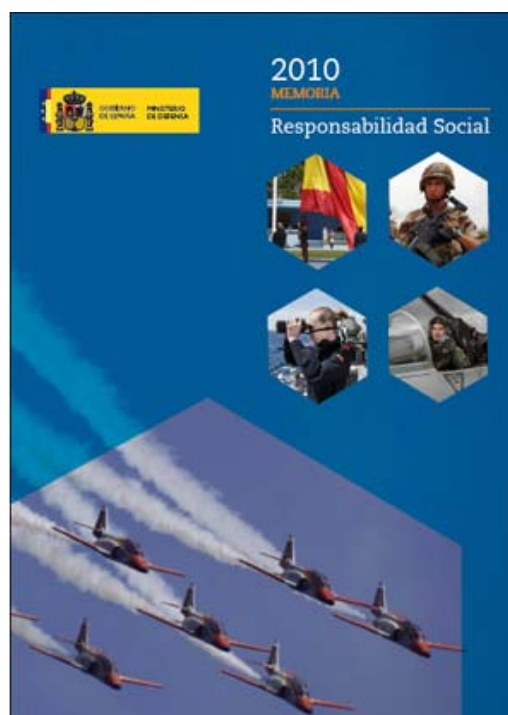


Figura 2-8 Portada de la Memoria de RSC del MINISDEF de 2010 [14]

3 ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES TENDENCIAS Y PRÁCTICAS DE *EMPLOYER BRANDING* EMPLEADAS ACTUALMENTE POR ORGANIZACIONES DE REFERENCIA: FACTORES DIFERENCIADORES A TENER EN CUENTA

Habiendo desarrollado los antecedentes, la definición, el porqué y las bases del *employer branding* (ME), se procede a continuación a analizar las diferentes estrategias, políticas y tendencias que están emergiendo en ME que realizan las empresas y organizaciones punteras y que las diferencian de la competencia.

3.1 La satisfacción del empleado como objetivo estratégico

Uno de los fines últimos del *employer branding* es, aparte de atraer talento alineado con los intereses de las organizaciones, trabajar la satisfacción de los individuos y capital humano que conforman las empresas. Esto es un hecho bastante lógico y es un hecho en el que coinciden los expertos del *employer branding*. Es de vital importancia a la hora de reclutar y mantener talento en las empresas tener un capital humano satisfecho en su trabajo.

La satisfacción del trabajador en su puesto de trabajo solo trae ventajas a la organización, y es por ello que es un aspecto muy relevante. Esto se debe principalmente a que un empleado que se encuentre feliz en su puesto de trabajo, desempeña sus funciones rindiendo mucho más, de una manera proactiva, motivado, comprometido con la organización y que, en definitiva, le permite ser más productivo. Pero no queda solo en lo que vaya a rendir el empleado, ya que un empleado que se sienta valorado y esté a gusto trabajando es un empleado que mostrará un compromiso con su empresa, y retener a personal con talento será más fácil. Por lo tanto, se puede apreciar que la inversión en la satisfacción de los empleados ayuda no sólo a atraer talento, sino a retenerlo.

Como bien dice Alfonso Jiménez, director de *PeopleMatters*: “La persona es clave en muchos procesos del negocio y lo que tiene que hacer lo puede hacer mal, regular, bien o increíblemente bien. La diferencia está en tres variables: El contexto de las herramientas y el entorno que le ponemos a su disposición, desde las tecnologías, hasta el espacio de trabajo. El talento que posee, sus conocimientos y competencias para hacer lo que tiene que hacer y, finalmente, su compromiso. De las tres variables, la más importante es el compromiso ya que es multiplicador de las anteriores y cuanto mayor es el compromiso mayor es el retorno de la inversión” [16].

Es por ello que los expertos afirman que ayudar al empleado a cumplir sus expectativas atendiendo a sus aspiraciones profesionales, así como a sus deseos personales, se termina proyectando en una buena imagen de la organización para la que trabaja. Esto hará que la empresa tenga una mayor capacidad de conversión en una marca referente para el talento externo al que se quiere atraer.

Por estas razones, muchas marcas, sobre todo multinacionales, se preocupan de mantenerse informadas sobre el nivel de satisfacción de su capital humano. Mediante encuestas evalúan el clima laboral en el que trabajan sus empleados, y recopilando esta información se adoptan decisiones sobre qué tipo de políticas debe emprender el departamento de recursos humanos con el fin de mejorar aspectos como planes formativos, uso de la tecnología, estrategia comunicativa de la empresa o política de promociones, entre otras. También procuran conocer los temas más personales de los empleados como, por ejemplo, problemas de conciliación familiar o situaciones extraordinarias que puedan necesitar un trato especial por parte de la empresa.

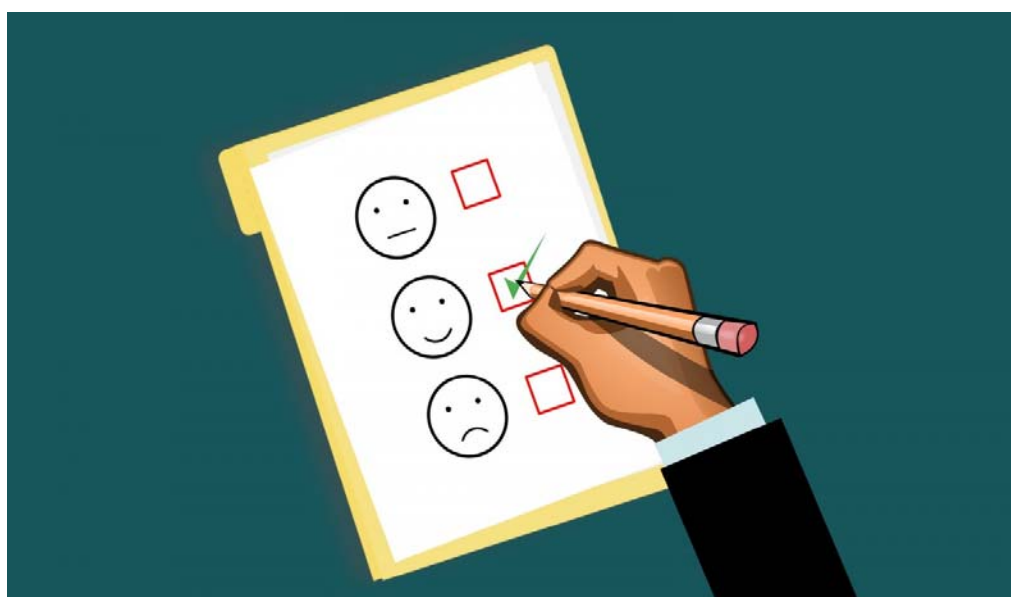


Figura 3-1 Encuestas de satisfacción de empleados [17]

Asimismo, otra manera de entender la satisfacción de sus empleados es mediante sistemas de sugerencias abiertas que pueden dejar los empleados, sin importar el puesto dentro de la organización. Esto lo hacen grandes empresas como *Google* o *Facebook*, en las que los empleados pueden emitir sus críticas constructivas o sugerencias positivas de cara al futuro de la empresa, y es el departamento de recursos humanos el encargado de leerlas e interpretarlas y, si preciso fuera, tomar medidas en base a lo expuesto por los empleados [17].

Como bien expone el conocido escritor y motivador Simon Seik: “*Los clientes nunca llegarán a apreciar una empresa hasta que sus empleados la quieran primero*” [16]. Esta frase es el resumen perfecto de la necesidad de mantener satisfecho al capital humano de una empresa ya que atrae a otros candidatos, retiene a los que ya trabajan en ella y se refleja en la opinión del cliente en la marca.

Para lograr esto, aparte de tener una idea de lo que sienten los empleados en su clima laboral, es necesario que las organizaciones posean técnicos encargados de implantar acciones a todos los niveles, para que exista una adecuada labor comunicativa en la empresa; es decir, que el mensaje desde la dirección (con los objetivos a corto, medio y largo plazo) llegue de manera clara y sea asimilado por todos los empleados de la empresa. La importancia de esto reside en darle al empleado un fin hacia el cual trabaja, de manera que sienta que su trabajo sigue las líneas de un objetivo. Esto no solo le aporta sensación de pertenencia sino que le hace sentirse parte directa de las razones de éxito o fracaso de los objetivos de la empresa. Es decir, le genera un compromiso hacia la empresa, a la vez que se siente valorado, pues sabe hacia qué objetivo trabaja y qué aporta su esfuerzo.

Por último, la sociedad en la que se desarrolla el mundo empresarial actual ha dejado de centrarse en sus ingresos económicos como norma general. Según muestra un estudio de Randstad [16], tan sólo un 63% de los empleados lo consideran el factor más valorado a la hora de escoger trabajo. El 55% de los estudiados afirman que la política de flexibilidad de la empresa es el segundo factor clave a tener en cuenta. Esta flexibilidad hace referencia a que, hoy en día, se buscan carreras profesionales que tengan varias salidas y múltiples opciones alternativas igual de fructíferas y motivantes que las carreras laborales tradicionales. Estos datos no se apreciaban en años anteriores y lo cierto es que contar con opciones flexibles de crecimiento laboral es también un factor que estudia el empleado a la hora de elegir trabajo o de mostrar su satisfacción en el mismo.

3.2 Seducir a los jóvenes

En la búsqueda constante por el talento son los jóvenes los que marcarán el futuro de las empresas. Es por ello que el reclutamiento y la atracción de personal joven con talento, o potencialmente con talento, han adquirido más peso con respecto a la búsqueda de talento como concepto general. Se puede decir que siendo importante la atracción y retención de talento a nivel general, se realizan mayores esfuerzos en ellos, pues al fin y al cabo son los encargados de la empresa en el futuro próximo.

Es por ello que en un entorno competitivo como el actual, las empresas adoptan actitudes estratégicas encaminadas a seducir al personal joven, adaptándose a la manera de ver el mundo de las generaciones más jóvenes [18]. Esta adaptación implica, sobre todo, cambiar la manera de llegar al candidato, y de hacerse ver al público, y es que en una sociedad acostumbrada a un flujo de datos tan alto, es esencial buscar maneras de mostrarse.

Este cambio está obligado a realizarse por la manera de informarse que tiene la sociedad hoy en día, que nada se parece a la manera tradicional en que se venía realizando hasta ahora. Varios estudios muestran que el 31% de los candidatos españoles ya se informan de las vacantes en puestos de trabajo a través de las redes sociales [18]. Además, el 21% usa aplicaciones móviles para ponerse en contacto con la empresa de su interés y un 11% emplean chats corporativos del empleador para esto mismo. Estos datos hace 20 años eran impensables y lo cierto es que en la actualidad estas tendencias van a más y sólo muestran la punta del iceberg del cambio que se está dando en la manera de buscar empleo. Está cambiando el medio en que dichos candidatos se informan de las ofertas de trabajo que hay así como de las propuestas de valor de las empresas y los beneficios que aportan.

Es por eso que, además de modernizar y digitalizar a la empresa, es necesario también comunicar, de forma clara, la oferta y las propuestas de valor de la empresa de manera inequívoca y directa en las diferentes plataformas digitales y corporativas que se tengan al alcance, así como alinearlas con los intereses e inquietudes de las nuevas generaciones.

No solo basta con tener presencia en las diferentes redes sociales, sino que es necesario saber expresarse adecuadamente en cada una de ellas dependiendo del tipo de usuario que las emplea. Los mensajes que se manden deben explicar los objetivos a perseguir, la cultura de trabajo, los valores con los que se identifica la empresa y las ventajas que aporta a sus empleados. Esto es muy importante porque los estudios demuestran que las generaciones más jóvenes muestran un mayor interés en aquellas empresas que reflejan un carácter social desarrollado, bien sea por la naturaleza de la empresa, o por la manera de actuación dentro de ella.

Asimismo, otro factor que estudian los jóvenes de manera más intensa es el bienestar dentro de la empresa, ya sea desde relaciones con superiores o el ambiente de trabajo en el grupo dentro de los diferentes equipos. Dentro de este concepto de bienestar entran también los conceptos de flexibilidad de horarios y nuevas fórmulas de trabajo [19].

Los jóvenes demandan unos horarios que les permitan conciliar con la vida familiar y hacer actividades de ocio. Estos horarios flexibles deben estar basados en cumplimiento de objetivos y no en

tiempo empleado en la oficina. Es decir, la juventud con talento busca que se le dé la libertad de trabajar el tiempo que considere necesario para cumplimentar una serie de objetivos fijados. Así, si el empleado tiene necesidades personales o incluso de ocio, puede abandonar la oficina, pues lo que se busca es que se cumplan los objetivos, y no el hecho de estar en la oficina una serie de horas predeterminadas.

Relacionado con la flexibilidad de horario, están las nuevas fórmulas de trabajo, que se basan en formas de trabajo basadas en el teletrabajo, es decir que se pueda hacer desde fuera de la oficina, ya sea en el domicilio o en una cafetería (como tan de moda está actualmente entre los *millennials*). Esto va de la mano con la flexibilidad de horario, pues si se abandona la oficina a una determinada hora se puede proseguir trabajando posteriormente en otro lugar desde otras plataformas.

Este modelo de exigencia que está cogiendo fuerza entre las generaciones más jóvenes está siendo aplicado ya en compañías como *Google* o *Facebook*, pero evidentemente no se pueden aplicar a todas las empresas. No obstante, cabe destacar que es lo que atrae a los jóvenes, así que es a lo que deberán tender todas las organizaciones en la medida de lo posible y siempre dentro de su sector respetando sus necesidades.

3.3 Fomentar el *employer branding* desde la comunicación interna

Tradicionalmente se ha visto que los empleados y directores de las empresas y organizaciones tenían la necesidad de comunicarse de manera directa o indirecta con los clientes y potenciales consumidores, dando a conocer la cultura de trabajo que poseen, así como los productos o servicios que desarrollan. Esto iba encaminado a mejorar la imagen corporativa y crear una estrategia de *branding* efectiva y, para ello, se empleaban memorias de RSC o estrategias de identidad corporativa, como pueden ser el logo o el eslogan (expuestos en el 2.5.2).

Pero, en la actualidad, la sociedad y los trabajadores demandan que sus directivos se comuniquen con ellos también. A esto se le llama comunicación interna, y lo cierto es que puede contribuir a mejorar el rendimiento y la motivación laboral [20]. Además, contribuye a la satisfacción del empleado dentro de la organización (visto en el 3.1), lo cual no solo le otorga a la empresa la imagen de poseer un buen ambiente de trabajo, sino que fomenta la retención del talento.

El principal requisito para que el empleado se sienta motivado y satisfecho es que la organización a la que pertenece genere confianza para poder comunicarse de manera libre y sin cohibiciones. Asimismo, el empleado también tiene un papel que desarrollar, pues es necesario que conozca a fondo la empresa y posea confianza dentro de ella. Es por ello que la comunicación es clave, más todavía si se tiene en cuenta el aumento continuo de la implicación de los profesionales en los distintos procesos de las empresas.



Figura 3-2 La comunicación interna en las empresas [21]

Se pueden implementar una serie de estrategias o medidas, tanto conjuntas como individuales, fundadas en la comunicación interna de las organizaciones [20]:

- Construcción de un adecuado plan de *onboarding*: las primeras impresiones son siempre importantes, y la primera impresión que se va a llevar un empleado de una determinada empresa la va a obtener en el momento en el que se ofrece candidato para adquirir un puesto de trabajo en la misma. Es por este motivo que tener un buen plan de *onboarding* (plan de integración laboral completa de los nuevos empleados a la organización) para los empleados recién incorporados, o aspirando a incorporarse, debe constituir un pilar fuerte dentro de las estrategias de comunicación interna de una empresa.
- Empleo de métodos de microaprendizaje: una vez incorporado el empleado a la organización en cuestión, lo normal es que tarde un determinado tiempo en adaptarse. Es decir, una vez reclutado el talento, existe un intervalo de tiempo que debe transcurrir hasta que se sienta integrado en la compañía, que normalmente ronda los 90 días. Durante este intervalo de tiempo se pueden emplear pequeñas sesiones de aprendizaje que ayuden a reforzar mensajes esenciales de la empresa como la misión, la visión o los métodos de trabajo de la compañía.
- Empleo de ludificación: la ludificación o gamificación (del inglés *gamification*) consiste en la incorporación de técnicas o elementos de ocio o divertidos con la intención de aumentar la motivación del empleado a la hora de trabajar y aumentar así su productividad. Además, la gamificación permite que el empleado se sienta más a gusto trabajando, luego será más leal a la empresa y asimilará mejor los mensajes de la empresa.
- Canales de comunicación bidireccionales: esta medida probablemente sea la más importante en cuanto a comunicación interna se refiere, y es que abrir canales de comunicación bidireccional en la empresa, donde pueda fluir de manera continua y sin restricciones cualquier mensaje o información en sentido ascendente o descendente, es uno de los aspectos más valorados por los empleados. Si se realiza bien solo trae consigo ventajas: permite el diálogo entre las empresas y sus empleados, mantiene a los empleados activos e implicados y permite identificar de manera más eficiente los desafíos de la empresa y afrontarlos como unidad.

3.4 Certificación *Top Employers*

Top Employers Institute es la autoridad global en el reconocimiento de la excelencia respecto del entorno profesional que las organizaciones crean para sus empleados [22]. Este Instituto se dedica, desde 1991, a ayudar a que las organizaciones que tienen las mejores condiciones para sus empleados sean reconocidas como grandes empleadoras, distinguiéndolas así, y ayudándolas a crecer y prosperar.

Sus programas de certificación se centran en la gestión de recursos humanos de las empresas, identificando y destacando a las mejores empresas en este ámbito de todo el mundo [22]. De esta forma los mejores empleadores se distinguen y se benefician de ser buenos empleadores dándose a conocer como tal por sus propios medios y a través de los medios del instituto que también difunde las certificaciones que hace.

Las certificaciones que realiza el *Top Employer Institute* tiene unos estándares de exigencia elevada donde se evalúa mediante una encuesta 600 prácticas de desarrollo de personas en 10 áreas [23]: estrategia de talento, gestión del desempeño, planificación de la plantilla, adquisición de talento, *onboarding*, aprendizaje y desarrollo, desarrollo del liderazgo, compensación y beneficios, cultura y gestión de carrera y sucesión. Todo analizado por personal cualificado del Instituto, que posee más de 25 años de experiencia.

En España, este año 2019, un total de 102 compañías han sido certificadas como *Top Employers* España por ser las referentes en este ámbito en el país al poseer las mejores condiciones para sus empleados. El número de compañías ha aumentado un 9% con respecto al 2018 [24].



Figura 3-3 Sello de Certificación *Top Employer* España 2019 [23]

Salvador Ibáñez, *country manager* de *Top Employers Institute* en España comentó [24]: “Con el desarrollo de todas estas prácticas, las organizaciones certificadas como *Top Employers* España 2019 han demostrado que ponen a sus empleados en el centro, les ofrecen unas condiciones excepcionales y trabajan para enamorarlos. Estas compañías contribuyen a enriquecer el mundo del trabajo con su extraordinaria dedicación a la excelencia en Recursos Humanos.”

Concluye Ibáñez diciendo: “Las *Top Employers* son organizaciones con los estándares más exigentes, que han trabajado intensamente para crear, implementar y progresar en sus estrategias de personas. Estas organizaciones ofrecen una experiencia extraordinaria a sus empleados con programas estratégicos y coherentes que contribuyen a crear un entorno que les empodera y desarrolla.”

El Instituto posee prestigio debido a más de 25 años de experiencia y a las exigencias de alto nivel en sus certificaciones. En el caso de las certificaciones del 2019, analizando las características que tienen en común, y que las hacen distinguirse del resto, destaca:

- Tienen objetivos reales y realizables destinados a ofrecer las mejores experiencias a sus trabajadores.
- Priorizan la gestión del cambio y la adaptación hacia el futuro mediante iniciativas para que sus líderes sean los agentes del cambio.

- Se aprecia que la diversidad en todos sus campos de la empresa es un factor importante y clave de la empresa en cuestión.
- Fomentan el uso de las nuevas tecnologías en sus procesos de trabajo y el aprendizaje social, así como el aprendizaje con móvil (del inglés *mobile learning*) dentro de los ámbitos de formación de la empresa.
- Poseen programas destinados a cuidar y aumentar el bienestar del empleado en la empresa, como pueden ser programas de gestión de estrés o programas encaminados a mantener una alimentación saludable o hábitos saludables de deporte.
- Muestran una mejora en sus políticas de flexibilidad, con medidas como espacios de trabajo multiusos o facilitando horarios flexibles para sus empleados.

Son estas cualidades las que inducen que el Instituto destaque públicamente a las empresas, que han obtenido la certificación *Top Employer España 2019* entre las que se encuentran *Allianz Seguros*, *Banco Santander*, *Cepsa*, *Huawei*, *Indra*, *PepsiCo* o *Volvo Group España* entre muchas otras.

3.5 Premios *Talent Mobility* a las mejores prácticas en gestión de talento en España

Dentro del ámbito de los Recursos Humanos existen otros premios que reconocen a las empresas en unas determinadas categorías, como los premios *Talent Mobility* entregados por la empresa Lee Hecht Harrison perteneciente al Grupo Adecco.



Figura 3-4 Premios *Talent Mobility* [25]

Los últimos premios entregados fueron en 2018, en la quinta edición de éstos [26]. Esta entrega de premios ha contado, como es habitual, con directivos y expertos en lo referente al talento y desarrollo en las empresas y ha incidido en la importancia de la gestión del talento como elemento clave para la adaptación al mundo empresarial actual.



Figura 3-5 Premio *Talent Mobility* [26]

Se reconocen tres categorías diferentes relacionadas con la materia [25]:

- **Leadership Development:** evalúa si las empresas desarrollan el liderazgo.
- **Engage your people:** evalúa si las empresas crean iniciativas que se alineen con el empleado y sitúe al mismo en el centro, como principal embajador de la imagen de la propia marca.
- **Navigating Changes:** evalúa si las organizaciones fomentan la creación de entornos de confianza, si toman medidas para gestionar la incertidumbre y si poseen programas para desarrollar la fortaleza de sus empleados de cara a los constantes cambios que sufre el entorno laboral.

Categoría	Cualidades
<i>Leadership Development</i>	Fomento de sus líderes encaminándolos hacia el impulso y el desarrollo de talento.
	Poseen proyectos y retos profesionales que permiten el desarrollo de las habilidades de liderazgo de sus directivos.
	Fomentan los equipos de alto rendimiento mediante programas de desarrollo que potencian las capacidades de liderazgo.
	Cuentan con proyectos destinados a gestionar nuevos retos como la gestión de equipos remotos.
	Poseen indicadores de éxito.
<i>Engage your people</i>	Favorecen el enriquecimiento profesional.
	Dotan a los empleados de las herramientas, y de la información completa, para aprovechar las oportunidades internas.
	Recompensan el desempeño, el compromiso y la veteranía de sus empleados.
	Conciencian a su personal de la importancia de asegurar el mejor encaje entre los trabajadores y las tareas.
	Favorecen la movilidad funcional y geográfica de sus empleados y usan plataformas para gestionar la carrera de éstos de manera abierta.
<i>Navigating Changes</i>	Poseen capacidad de asimilación y respuesta a los cambios del entorno.
	Son proactivas y lideran el cambio basándose en la generación de una mentalidad resistente con capacidad de afrontar la incertidumbre.
	Son capaces de identificar los agentes del cambio.
	Lideran desde el alto nivel su transformación y adaptación, desarrollando, en el proceso, nuevas medidas que fomenten y afiancen más la cultura de la empresa.

Tabla 3-1 Cualidades evaluadas para ser obtener premio *Talent Mobility* [Elaboración propia]

3.6 Tendencias emergentes en *employer branding* para el año 2019

Una vez analizadas las principales tendencias que se llevan a cabo en cuanto a la *Marca del empleador* se refiere, se proceden, a continuación, a desarrollar las tendencias que están surgiendo en el año 2019. Las cuales siguen muy unidas a la línea por la que ha ido evolucionando el *employer branding* desde que apareció y constituyen una ampliación de lo que se venía realizando hasta el momento [27].

3.6.1 *La gestión de recursos humanos y su papel en la estrategia de negocio*

Ha sido recientemente cuando se le ha empezado a otorgar a los recursos humanos la importancia que realmente poseen, y principalmente desde que se les considera una parte estratégica de la organización. Eso empezó a cambiar a finales del 2018, cuando se han empezado a impulsar, y a tener más protagonismo dentro de las diferentes organizaciones.

La tendencia empieza a verse clara en cuanto a que se le otorga a los departamentos de recursos humanos un trato igual que a otros departamentos estratégicos claves, en algunos casos incluso un trato mejor (véase Anexo II relativo a la *gestión de personas*). Atrás está quedando la tendencia de exclusivamente labores administrativas y sin control sobre el resto de departamentos que tenía el de recursos humanos. La tendencia emergente dicta que se le debe otorgar un papel más decisivo a este departamento y con mayor capacidad de actuación y decisión dentro de la empresa; pues, al fin y al cabo, de este departamento dependen de manera casi completa la cultura de la empresa y los procesos dentro de la misma, y hasta el momento no tenía la importancia debida ni voz a la hora de tomar decisiones de peso dentro de las organizaciones.

3.6.2 *La necesaria involucración de los empleados en la organización*

La visión tradicional de empleados fichando al entrar y al salir, y olvidándose de su trabajo hasta el día siguiente en el que repetían el proceso ha quedado atrás. Los lugares de trabajo están íntimamente relacionados con la tecnología y eso une a los empleados a la oficina de manera constante. Esto no es un hecho negativo, sino que les permite seguir involucrados independientemente del lugar o el momento.

Muchos pensarán que para los empleadores es una bendición y para los empleados esto debe ser incluso una pesadilla, pero permite más libertad de trabajo a los empleados y encontrar el equilibrio es el objetivo.

A través de la comunicación, se pretenden establecer las bases de implicación y compromiso usando las nuevas tecnologías teniendo en cuenta tanto las expectativas de la empresa como las de sus empleados. Además, este hecho sirve para diferenciar a los empleados comprometidos con la empresa y a los que no, pudiendo filtrar a candidatos, sin dejar de dar la flexibilidad deseada a aquellos empleados con talento que demuestran que poseen la involucración necesaria y exigida por la organización.

El objetivo de involucrar a los empleados más a la organización a través de la tecnología no es otro que el de encontrar un equilibrio entre vida personal y vida laboral, pudiendo afrontar esta última desde cualquier lugar o momento, y usar al departamento de recursos humanos como pivote para introducir los nuevos estándares y generar el cambio.

3.6.3 *La automatización cambiará los trabajos*

La inteligencia artificial ha estado en la mente de las grandes organizaciones y de la sociedad en general desde hace años. Según prolifera y se hace un sitio en nuestras vidas tanto personales como profesionales, el departamento de recursos humanos de las diferentes empresas necesitará cambiar la lista de trabajos donde se necesite personal humano o en su lugar pueda realizarlo una máquina.

Aunque esto puede verse como algo futurista, lo cierto es que en este 2019 ya se está empezando a ver de una manera más sistematizada. Trabajos que hasta el momento eran administrativos y tediosos, los realizan máquinas automatizadas, con menos errores, más rápidas y más eficientes.

Esto trae consigo una grandísima ventaja y es que, con el tiempo liberado que se ha conseguido a través de la automatización de determinados trabajos, los empleados pueden dedicarse en exclusiva a trabajos que solo ellos puedan realizar y que son de mayor importancia que los administrativos en los que empleaban su tiempo. Se pueden centrar en explotar su talento en temas más estratégicos de la empresa.

Esta automatización requiere un tránsito que han de llevar a cabo los miembros de recursos humanos, pero también una mayor preparación de los empleados a nivel global; pues, conforme se automaticen los trabajos tediosos y que exigen poca preparación, se libera a los empleados con talento para poder dedicarse en exclusiva a encargos de mayor entidad. Aunque, a su vez, se dispensa de aquellos empleados no preparados que se dedicaban a este tipo de encargos en exclusiva, pues ya no son necesarios y pasan a ser prescindibles ya que su trabajo lo realiza una máquina más eficiente que los mismos.



Figura 3-6 Adaptación a la automatización en el trabajo [28]

3.6.4 El importante papel de la diversidad

La imagen que proyecte una empresa de cara a la sociedad es uno de los factores que más valoran tanto el cliente como el posible candidato a pedir empleo en la misma. Es por ello que en las empresas se tiende a buscar, cada vez más, que los grupos de interés aprecien que en ellas hay diversidad de personal (queriendo demostrar que independientemente de sexo o raza se puede prosperar en la misma).

Este tema está muy candente en la sociedad actual y sirve no sólo para atraer talento sino para dar una imagen de empresa moderna y sofisticada de cara al mundo.

Pioneros en esta política son los dirigentes de la empresa norteamericana *Amazon*, que ha desarrollado un algoritmo de contratación buscando la justicia y la meritocracia tras corregir los fallos

que tenía su anterior política de contratación; llevando la imagen de la marca vista por sus empleados a un escalón superior del que ya se encontraba [27]. Es a este tipo de políticas a las que se debe tender cada vez más.

3.7 Algunos ejemplos de actuación destacados en organizaciones

Tras una visión genérica las diferentes medidas que se emplean para la gestión del talento y para obtener una buena política de *employer branding*, se procede, en este punto, a exponer algunos ejemplos de medidas tomadas por organizaciones de referencia en esta materia.

3.7.1 Google

Cuando se aborda el concepto de *employer branding* y de la excelencia en este campo, probablemente la primera empresa en la que se piense sea *Google*, y es que la fama que tiene esta organización en lo relativo a la gestión del personal no es regalada sino todo lo contrario, es merecidísima. *Google* cuenta con una imagen de marca excepcional debido a su gran habilidad para atraer y retener al talento mediante la creación de una atmósfera laboral que la convierte en una de las mejores empresas a nivel global para trabajar.



Figura 3-7 Google, líder en *employer branding* [29]

Lo cierto es que esto no es de extrañar si se analizan sus medidas de gestión de personal y aquellas destinadas a satisfacer a sus empleados. Son pioneros en generación de atractivo llegando a niveles que ninguna otra empresa ha llegado como puede ser el cine, con la película “*The Internship*” en 2013; película que le valió a la multinacional como escaparate para mostrar la calidad de trabajo para el empleado y los beneficios hacia el mismo.

Entre otras muchas, tiene implementadas medidas como:

- Flexibilidad de horarios, importando más el resultado que el tiempo en la oficina.
- Excelentes instalaciones modernas y llamativas, con colores vívidos y atractivos, llegando a ser incluso en ocasiones, extravagantes.
- Servicio de transporte gratis para sus trabajadores.
- Salas de descanso para sus empleados con diseños ergonómicos.
- Asistencia sanitaria eficaz garantizada para sus empleados con cobertura global durante viajes.
- Vacaciones generosas.

- Fomento de la idea de familia en el trabajo, con numerosas actividades de ocio para que sus equipos puedan disfrutar y realizar actividades de recreo juntos fomentando relaciones interpersonales entre sus empleados.
- Ayudas para cursos de formación para sus empleados.
- Asesoramientos legales tanto de problemas profesionales como personales para sus empleados.
- Fomento de la libertad de comunicación dentro de la empresa entre directivos y trabajadores.

Son estas medidas las que hacen que *Google* se haya convertido en una referencia en cuanto a la *Marca del empleador* se refiere, sobre todo en los más jóvenes, que ven este tipo de trabajo y esta filosofía de empresa la más atractiva.

3.7.2 Starbucks

Starbucks es otra empresa que está muy bien valorada por su *employer branding*, destacando especialmente por su modelo de selección de candidatos. Lo cierto es que *Starbucks* cuida hasta el último detalle de su proceso selectivo. Se compromete a responder a todas las solicitudes de empleo en un plazo de 10 días naturales, a tratar a los candidatos durante todo el proceso con gran respeto y sin prejuicios y a dar información sobre el modelo de selección en un plazo de 24 horas.

Además, sobresaliendo como ventaja para sus empleados, la compañía ha firmado un convenio con la Universidad del Estado de Arizona para que sus trabajadores en Estados Unidos puedan formarse y graduarse de forma parcial o totalmente gratuita (dependiendo de cada caso, la compañía asumirá parte o la totalidad del coste de la matrícula) a través de diferentes cursos que pueden hacer online. En este sentido, cabe resaltar que las licenciaturas que ofrece en línea esta universidad cuestan 50.000 dólares de media y que en torno al 70 por ciento de los trabajadores de *Starbucks* en Estados Unidos son universitarios o aspiran a convertirse en universitarios. Actualmente se encuentra buscando otros convenios para llevar esta medida tan revolucionaria a Europa.

Esta última medida, está muy bien vista socialmente hablando, y le da un valor añadido increíble a la compañía por preocuparse por aquellas personas que no podrían optar a estudios superiores de no ser por la oportunidad que les da su empresa. Además, genera un fuerte sentimiento de gratitud en la mayoría de los empleados, lo que repercute en trabajadores comprometidos con la organización y fieles a la manera de actuación de la misma.



Figura 3-8 Logo de Starbucks [30]

Con esta manera de actuación por parte de *Starbucks*, sin importar la procedencia o antecedentes, se garantiza al empleado un trato respetuoso con igualdad de oportunidades y una salida al futuro mediante estudios universitarios. Por estas razones, la compañía tiene una gran demanda de solicitudes

de empleo de jóvenes motivados y de todos los rangos de talento dispuestos a trabajar temporalmente o ascender en la compañía (dependiendo del empleado, y de su talento) para poder aprovechar la oportunidad que esta compañía les ofrece y optar a un futuro con estudios universitarios.

3.7.3 Affinity Petcare

Una empresa que, sin parecerlo, es líder en *employer branding* es Affinity Petcare. Esta empresa obtuvo, en el año 2016, el VIII Premio *Factor Humà Mercè Sala* [29], que reconoce el fomento de una actitud innovadora, positiva y proactiva con el liderazgo grupal y colectivo.

Entre las técnicas de *employer branding* destaca el fomento del compañerismo en la compañía con valores como la solidaridad entre compañeros, el espíritu innovador de equipo y, como no podía ser de otra forma en una empresa de este sector, la puesta en común del “amor por los animales”.

Todo esto lo focalizan en su programa “*We are Affinity*”, con el que la empresa atrae talento mediante la participación en equipo de todos sus empleados y el empleo de testimonios reales de trabajadores de la empresa.

3.7.4 Banco Santander

En cuanto a bancos se refiere, el referente en *employer branding* en España y sin duda con un gran nivel mundial, es el Banco Santander. Posee un plan de iniciativas de recursos humanos muy amplio que tiene al empleado como base del éxito. Como bien dijo la presidenta de la entidad, doña Ana Botín en 2016: “*El talento, el compromiso y la motivación de nuestros 190.000 empleados son la base de nuestro éxito.*” En este sentido se puede apreciar la importancia que le otorga esta entidad al valor del empleado y se entiende, entonces, por qué esta empresa es referente en *employer branding*.



Figura 3-9 Presidenta del Banco Santander [31]

Entre las muchas medidas que tiene implementadas, cabe destacar que creó, en 2014, para fomentar la comunicación interna en sus filas una red social llamada *Santander Ideas* para que los empleados pudieran aportar libremente ideas sobre temas estratégicos relacionados con la empresa y hacer tanto valoraciones como votaciones [32].

Esta medida impulsa la participación y la colaboración de los trabajadores haciéndoles sentirse escuchados y valorados, a la vez que aporta un gran valor a la compañía, no sólo por el trato favorable hacia los empleados, sino también porque se proponen soluciones innovadoras como equipo y bloque, ya que la idea de cualquiera será estudiada y si es lo suficientemente buena, será desarrollada. Esta iniciativa les hizo merecedores de ganar el premio del *Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa* en 2014.

Además de la muy destacada comunicación interna que poseen, han puesto en marcha una manera de trabajar que engloba los valores de la empresa bajo el lema [31]: “*Santander un banco Sencillo, Personal y Justo.*” Fomentan que los empleados y equipos se sientan identificados con esta cultura y esos valores y lo cierto es que en sus encuestas internas han demostrado que más de un 75 por ciento de los empleados apoyan, de manera convencida, esa cultura de trabajo.

Por último, también se pueden destacar otras iniciativas que desarrolla, tales como:

- Implementar plataformas para reconocer a los empleados que destaquen por su ejemplaridad en sus comportamientos corporativos.
- Aprobación de un plan de sucesiones que garantice la continuidad del negocio mediante la sucesión de líderes, con una metodología común de criterios objetivos para la sucesión en los puestos clave basándose en la meritocracia de manera transparente.
- Puesta en marcha del proceso de *Global Assesment Process*, dedicado a auxiliar a los directivos a contribuir de manera positiva a la transformación del banco hacia lo que demanda el futuro.
- Creación del programa *Flexiworking*, que se ideó con la intención de fomentar horarios laborales más flexibles y que ha ido evolucionando hasta avanzar a la creación de nuevos espacios de trabajo sin despachos, donde se fomenta el trabajo en equipo, compartiendo información y conocimientos, y con herramientas que permitan trabajar con equipos de otros países de manera eficaz.
- La creación de un programa global de salud y bienestar para sus empleados llamado *Be Healthy*, que ya se ha implementado en la amplia mayoría de países donde se encuentra trabajando la compañía y que pretende hacer del *Banco Santander* la organización más sana del mundo. Un ejemplo de actuación de esta iniciativa fue el reto de dar la vuelta al mundo entre todos los empleados de la organización a través de sus pasos.

Como se puede apreciar, la estrategia de *Marca del empleador* implementada en el *Banco Santander* es de las más completas y es por ello que en España, y globalmente en su sector, es considerado uno de los referentes en este aspecto.

3.7.5 Grupo VIPS

Dentro del *employer branding*, un gran ejemplo de atracción de talento adaptado a las necesidades y tendencias de la actualidad es el desarrollado por el *Grupo VIPS*, un grupo español de restaurantes que engloba varias cadenas, que desde hace unos años está inmerso en un proceso de expansión, ampliando de manera muy considerable el número de empleados.

Además de reclutar a empleados de la manera tradicional, mediante portales de empleo y anuncios en los locales (con una imagen muy cuidada mostrando fotografías de empleados, detallando de manera muy precisa los valores del grupo y mostrándose al público como una organización “*de personas para personas*”), también le otorgan elevada importancia al reclutamiento mediante su web corporativa. En esta web no publican las ofertas de trabajo, sino que, de una manera interactiva, es el candidato el que se registra en su canal de empleo y realiza una serie de test de personalidad. En caso de surgir una oferta que encaje con el candidato, la oferta se le enviará al mismo por correo electrónico [32]. Tras esta oferta, se pasará a una entrevista donde se acordarán los horarios de trabajo de los empleados, ya que la idea de la organización es poder dar flexibilidad y seguridad a éstos si así lo requieren, de tal manera que personaliza los horarios de los empleados que lo necesiten. Esta medida está especialmente enfocada a estudiantes.



Figura 3-10 Cartel de oferta de empleo en VIPS [33]

Tanto su web corporativa, como su proceso selectivo, y la flexibilidad que ofrece a los empleados con sus horarios a medida, inducen que el *Grupo VIPS* se diferencie del resto de organizaciones para atraer a candidatos en un sector muy complicado para ello.

3.7.6 *NH Hoteles*

La aplicación práctica de todo lo que envuelve al *employer branding* llevada a cabo por *NH Hoteles* es sublime, y sus buenos resultados son fruto de una gestión eficaz, coherente y seria de la imagen de marca como *empleador*. Esto ha hecho que, a diferencia de otras grandes empresas que deben pelear por el talento en su sector (como podrían ser *Telefónica*, *Vodafone* y *Orange* en el sector de telecomunicaciones), *NH Hoteles* no compite en el sector del turismo español, pues está sola y muy por encima de cualquier otra cadena. *NH Hoteles* ha conseguido competir por el talento contra los mejores de otro sector (véase Anexo III relativo a las lecciones de *employer branding* que se extraen de *NH Hoteles*).

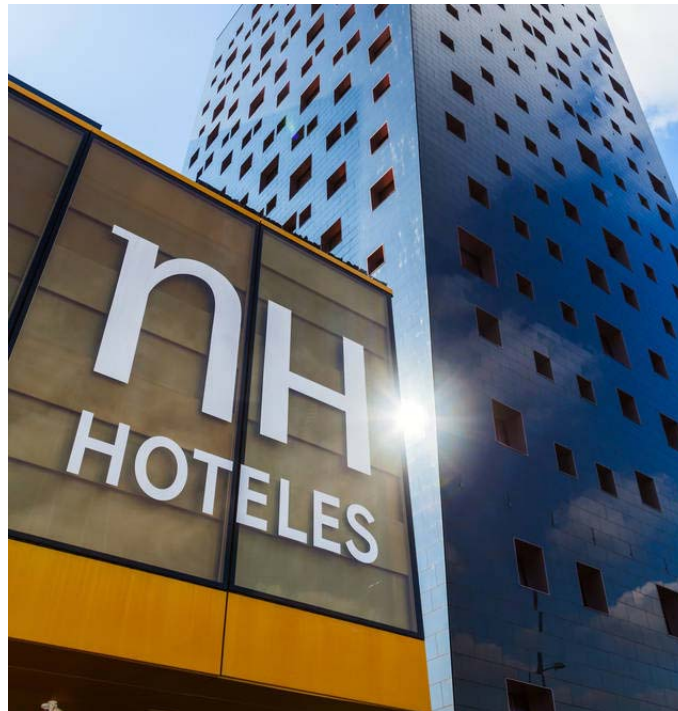


Figura 3-11 NH Hoteles [35]

Se puede indicar que NH Hoteles se ha centrado, desde su nacimiento, de una manera muy concienciada, en ser un buen *empleador*, convirtiéndose en una de las organizaciones pioneras en España en mentalizarse, a ese nivel tan alto, de la importancia de este modo de actuación, manteniendo la fe en que actuando así se ganaría la reputación externa como buen empleador. Lo cierto es que lo ha conseguido, manteniéndose fiel, desde el principio, a dos grandes áreas: la creación de una cultura única y de unos procesos comunes de gestión de personal [34].

a) Lograr establecer de manera profunda una cultura única

En la actualidad, *NH Hoteles* cuenta con un total de 17.360 empleados de más de 100 nacionalidades diferentes, haciéndose visible la globalidad de la cadena. Esta gran diversidad de personas viene de dos ramas principales, del crecimiento orgánico de la empresa y también de diferentes procesos de adquisición que ha llevado a cabo *NH Hoteles*. Es, precisamente, en este último punto donde tiene más valor si cabe lo que ha conseguido esta empresa, pues conforme ha ido adquiriendo otras cadenas, ha tenido que focalizar sus esfuerzos en integrar a su idea de compañía a los nuevos empleados que venían con la adquisición realizada.

Es por estos motivos que *NH Hoteles* decidió crear un departamento que se encargara de la integración de todos los empleados en la cultura que quería implementar la empresa. Este departamento se responsabiliza de iniciar, acelerar y monitorizar la correcta integración de los nuevos empleados a la compañía a la vez que se asegura que los empleados que ya se encuentren trabajando se identifiquen con la misma.

Lo cierto es que lo lograron, y su cultura se fundamenta en cinco principios básicos de actuación pero muy interiorizados en todas las decisiones que toman como organización. Estos valores corporativos son: diversión, innovación, confianza, sensibilidad por el negocio y orientación a las personas.

En las encuestas periódicas de satisfacción realizadas por la cadena a nivel interno se aprecia que el personal de todas las unidades de la organización se encuentra comprometido en un alto grado con la cadena y su cultura.

b) Creación de procesos comunes de gestión de personal

Para implementar de manera satisfactoria la cultura única de la que dispone la organización, es clave que esta implementación de cultura vaya de la mano con un estilo adecuado de gestión de personas. Esta estrategia de gestión de personal tiene como principios:

- Cumplir de manera meticulosa con la estrategia fijada por el comité de dirección, alineando todas las prácticas de la empresa así como las políticas de actuación con dicha estrategia.
- Gestionar de manera eficiente los recursos de la empresa mediante la implementación de procesos y procedimientos que aporten valor añadido a los empleados.
- Transmitir credibilidad y confianza tanto al exterior como al interior de la organización, siendo siempre fieles a los valores en los que se creen.
- Incremento de sentimiento de pertenencia de los empleados a la cadena, generando sensación de equipo y familia en los diferentes hoteles.

Estos criterios los aplican, de igual manera, en todos los hoteles, pudiendo por ejemplo redactar así de forma transparente documentos con los términos de desvinculación a la empresa, de recompensas individuales o colectivas, de ascensos y nombramientos y de formación de los empleados. Mediante una gestión de personal transparente, justa y fiel a su cultura han conseguido una marca del empleador excepcional y merecida. A modo de resumen, con el propósito de aclarar todo lo expuesto en este punto, se expone una tabla resumen de los principales ejemplos de ME en organizaciones de referencia:

Empresa	Medidas destacadas
Google	Empleo del cine como escaparate con la película “ <i>The Internship</i> ”.
	Flexibilidad de horario, importando el resultado y no el tiempo en la oficina.
	Fomento de propuestas de ocio favoreciendo las relaciones interpersonales.
	Excelentes instalaciones, con áreas de descanso ergonómicas.
Starbucks	Financiación de estudios universitarios a sus empleados.
	Detallista, preciso y justo en su proceso selectivo.
Affinity Petcare	Programa “ <i>We are Affinity</i> ”.
	Fomento del compañerismo y de amor por los animales en el trabajo.
Banco Santander	Emplean programa de comunicación interna <i>Santander Ideas</i> .
	Filosofía de empleado como base del éxito.
	Cultura de trabajo: “Sencillo, Personal y Justo”.
Grupo VIPS	Reclutamiento a través de su web corporativa.
	Proceso selectivo cómodo y sencillo.
	Flexibilidad laboral con horarios a medida.
NH Hoteles	Establecimiento de una cultura única.
	Creación de procesos comunes de gestión de personal.

Tabla 3-2 Tabla resumen de ejemplos destacados en empresas referentes [Elaboración propia]

3.7.7 Otros ejemplos destacables

Otros ejemplos destacables que realizan grandes empresas son:

- *Netflix* y *Apple* regalan acciones de la compañía a sus empleados para que se sientan parte de ella a un nivel mayor.
- *AirBnB* se esfuerza por tener espacios de trabajo agradables y ofrece bebidas caseras a sus empleados durante una franja horaria determinada.
- La empresa *PWC* le da la libertad a sus empleados de elegir entre trabajar más tiempo al día y, por tanyo, menos días y viceversa; apostando, así, por una política de flexibilidad laboral que satisfaga a sus empleados.
- La organización *Advanced Medical* apuesta por generar un buen clima entre trabajadores con la creación de los viernes de cerveza. De esta manera, todos los viernes invita a sus empleados a cerveza gratis y fomenta que se reúnan y se relajen entre ellos para crear un buen clima laboral y fomentar las relaciones interpersonales.

3.8 Modelos de actuación referentes en instituciones militares: medidas adoptadas por el Departamento de Defensa de Estados Unidos

Habiendo expuesto el concepto, medidas generales y ejemplos concretos realizados por organizaciones civiles, se pasan ahora a estudiar aplicaciones de *employer branding* en instituciones militares. Si bien puede parecer extraño, lo cierto es que la *Marca del empleador* se aplica también en el contexto militar, puesto que las Fuerzas Armadas de los países desarrollados son profesionales y, por lo tanto, deben competir por talento igual que cualquier otra organización, haciéndose una marca diferenciada del resto.

En el contexto militar, en cuanto al *employer branding* se refiere, globalmente, el pionero y referente es el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, que desarrolla un trabajo excepcional de gestión del talento.

Esto se debe a que Estados Unidos ha visto la necesidad de reclutar personal desde la década de los años 70, cuando convirtió sus Fuerzas armadas en unas profesionales, y, por lo tanto, compuestas de personas voluntarias. Desde entonces, el departamento de defensa del país americano se ha mostrado muy innovador y creativo para atraer a personal con talento.

El principal objetivo planteado por el Departamento de Defensa americano para atraer a la sociedad fue mentalizarse de la importancia de la cultura de defensa. Lo cierto es que los Estados Unidos posee una población con marcados valores patrióticos, en la que estiman en gran medida la labor que realizan sus Fuerzas Armadas, pues la concepción que se tiene de las mismas es que son esos individuos los que les proporcionan la libertad de la cual gozan los ciudadanos. Por lo tanto, se puede indicar que la gran mayoría del trabajo ya estaba hecho, pues el país ya poseía una cultura de defensa bastante buena y desde luego muy superior a la que existe en los países europeos. Pero para poder nutrir a unas Fuerzas Armadas de tanta dimensión, era necesario dar a conocer, de mayor manera todavía, la labor de los ejércitos y generar atractivo a los trabajos que allí se realizan.

Es por ello que, en 1986, el Departamento de Defensa americano apoyó (dando facilidad de acceso a sus medios) y colabora financiando la película "*Top Gun*", (rotundo éxito cinematográfico). Las oficinas de reclutamiento de la *US Navy* vieron cómo la intención de convertirse en aviador naval creció de manera exponencial, hasta llegar al punto en el que se cuadruplicó la demanda de dichas plazas [36]. Dicho éxito fue tal, que se espera una secuela para el 2020, en la que de nuevo contribuirá la *US Navy* de manera activa.

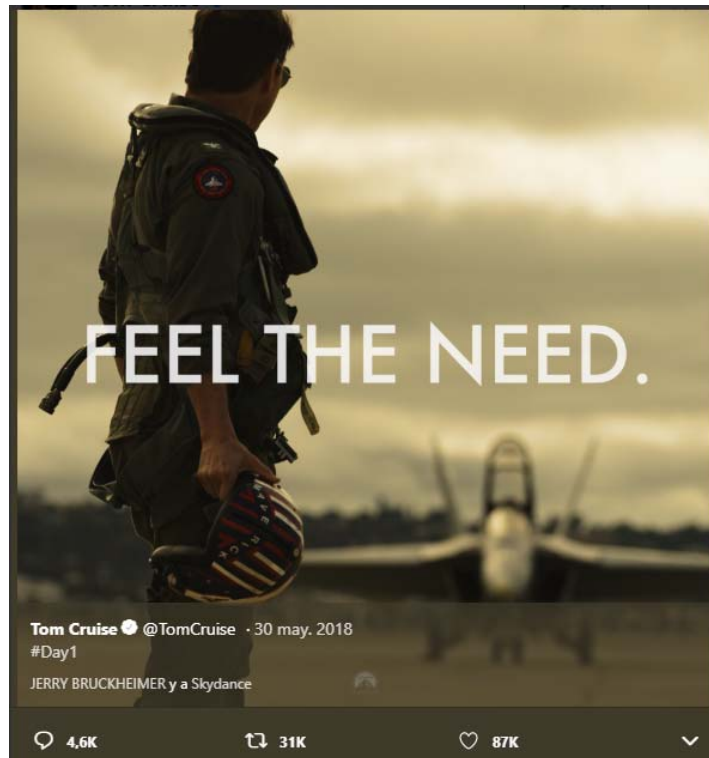


Figura 3-12 Publicación en Twitter del actor Tom Cruise rodando la secuela de “Top Gun” [37]

Este tipo de medidas iniciadas por la *US Navy* también las ha llevado a cabo la *US Army*, colaborando, por ejemplo, en películas bélicas conocidas como pueden ser “*Black Hawk Down*” en 2001. Lo que se busca con la financiación y colaboración en este tipo de películas es mostrar de una manera positiva a la vez que entretenida, lo que son las Fuerzas Armadas y lo que hacen, siempre siguiendo los valores que tienen y cuidando la imagen que se muestra al público.

Por otro lado, de manera innovadora, para acercarse y generar curiosidad en los más jóvenes, el ejército de tierra americano lanzó un videojuego de simulación en primera persona llamado “*America’s Army*”. Este videojuego, aclamado por la crítica por su realismo, es una muestra de la adaptación del Departamento de Defensa americano a la sociedad actual y su constante deseo de acercamiento a la misma.

También resulta muy reseñable el empleo del deporte para acercarse a la sociedad. Si bien es cierto que los tres cuerpos tienen equipos de casi todos los deportes que se practican en Estados Unidos, el ejemplo más gráfico es el famoso partido de fútbol americano que se juega entre la marina de guerra americana y el ejército de tierra americano. Es conocido como el *Army-Navy Game* y después de la final de la *Superbowl* es el partido de fútbol americano más visto del país. Este partido tiene una gran historia e importancia nacional. Se celebró el primero en 1890, y desde 1945 se televisa en todo el territorio nacional. La importancia mediática de este partido es tal, que hasta el presidente americano tiene por costumbre asistir al partido. Además, hay unas campañas publicitarias muy importantes antes de partido, en las que no sólo se muestra deportivamente al equipo sino que se aprovecha para atraer a personas mostrando lo que se hace en cada institución, generando una fuerte admiración y respeto por parte de la ciudadanía.



Figura 3-13 Partido Army-Navy [38]

Asimismo, el Departamento de Defensa americano invierte en campañas de reclutamiento de manera social, a través de sus diferentes páginas web, redes sociales y con anuncios publicitarios en la televisión y en posters que animan y motivan a formar parte de las diferentes escalas dentro de las Fuerzas Armadas. Con contundentes mensajes como “*Forged by the sea*” (Forjado por la mar), utilizado actualmente por la *US Navy*, se intenta motivar a la población para que decidan ingresar [39]. La motivación viene en forma de reto, ya que lo venden como algo duro y sólo para héroes y valientes, y a la vez de garantía de experiencias únicas, con sentimiento de pertenencia y familia a una causa mayor y unos arraigados valores que aseguran el sentimiento de satisfacción interna sin importar qué antecedentes se tengan.

Por último, para atraer a la población y motivar para la entrada, la cultura de defensa generada en el país ha hecho que vestir el uniforme sea un orgullo y una verdadera satisfacción. La sociedad americana valora y admira mucho a sus militares, por lo que gozan de privilegios.

Numerosas salidas profesionales están disponibles por el mero hecho de haber servido a la nación, ya que se plantean carreras temporales en las Fuerzas Armadas o para toda la vida. Pero si se decide servir unos determinados años, también repercute en el aspecto laboral.

Otro ejemplo son los muchos descuentos y preferencia de trato en muchos locales y servicios que se tiene por ser militar: descuentos en parques de atracciones tales como *Disney World* en Orlando, tiendas tecnológicas como pueden ser *Apple* o atracciones turísticas como el *Empire State Building* de Nueva York.

También tiene ventajas como son las facilidades de alojamiento de las que disponen los miembros de las Fuerzas Armadas o simplemente el sueldo dentro de las mismas, que es muy superior en todas las escalas al de los sueldos equivalentes en España (por ejemplo siendo el del equivalente a un Alférez de Navío en Estados Unidos un 88 por ciento superior al de España) [40].

Son estas medidas e iniciativas, basadas casi todas en la generación de una buena cultura de defensa, las que motivan a personas con talento y vocación a integrarse en las Fuerzas Armadas americanas y no en otra organización y, por ello, se puede afirmar que el Departamento de Defensa americano es referente en cuanto al *employer branding* aplicado al contexto militar.

4 APLICACIÓN DEL *EMPLOYER BRANDING* EN EL MINISDEF

Una vez analizadas las principales tendencias de *employer branding* en organizaciones empresariales y en el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, se pasará a estudiar la posible aplicación de la *Marca del empleador* al Ministerio de Defensa, teniendo en cuenta el trabajo desempeñado por las Fuerzas Armadas es muy vocacional, y no todas las medidas expuestas durante el presente trabajo son aplicables a una institución militar y pública.

4.1 Análisis de la situación actual

A modo introductorio, de manera resumida, se analizará, inicialmente, lo que se está llevando a cabo por el Ministerio de Defensa de cara al *employer branding*. En la actualidad se está haciendo un buen esfuerzo con medidas como pueden ser las siguientes:

- i. **Propuesta de carrera emocionante, con valores de las Fuerzas Armadas:** lo cierto es que las Fuerzas Armadas ofrecen una carrera diferente, llena de aventuras y experiencias únicas, con la posibilidad de conocer mundo, a la vez que se ayuda a los que lo necesitan y se sirve a la patria. Además, todo esto lo hace apoyado en sus pilares que son los valores que predicán. En este sentido, las Fuerzas Armadas ya tienen su cultura única creada y sus miembros, en su gran mayoría, creen firmemente en esta cultura y viven acorde a estos valores en todos los ámbitos de sus vidas, no sólo en el laboral.
- ii. **Páginas web diversas:** el Ministerio de Defensa cuenta con numerosas páginas web de libre acceso, ya sean de reclutamiento o de los propios ejércitos de carácter divulgativo. Estas páginas web sirven tanto para motivar al ingreso en la institución como para divulgar las misiones y labores que desempeñan todos los miembros de las Fuerzas Armadas. Además, toda la divulgación de información se hace con total transparencia en todos los temas, desde la política de defensa nacional, pasando por los presupuestos de defensa, así como con la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa de 2010 que se puede encontrar colgada en su página web.
- iii. **Juras de bandera para personal civil:** una actividad realizada para unirse a la sociedad es la celebración de juras de bandera para la población civil, en las cuales los que así lo deseen pueden hacer el mismo juramento y adoptar públicamente el mismo compromiso adoptado por los miembros de las Fuerzas Armadas. Este solemne acto sirve para unir y vincular a la sociedad con ellas y mejorar así la imagen de las mismas.
- iv. **Museos militares:** como medida para generar interés, y fomentar la cultura de defensa en la sociedad, se invierte en museos militares, ya sean de carácter naval o histórico o de un

- determinado ejército. Ejemplos son el Museo Naval de la Torre del Oro en Sevilla, el Museo Naval de Madrid o el Museo Militar del Alcázar de Toledo.
- v. **Redes sociales:** el Ministerio de Defensa, y las diferentes instituciones que lo componen, tienen cuenta oficial en numerosas redes sociales como pueden ser Facebook, Twitter, YouTube, etc. En estas cuentas hacen propaganda de las diferentes instituciones y las usan como medio de comunicación oficial con el exterior.
 - vi. **Formación de sus miembros:** en las diferentes escalas de las que están compuestos los tres ejércitos, se ofrecen oportunidades de formación, ya sea en cursos básicos, en grados superiores o incluso en carreras universitarias mediante la colaboración del Centros Universitarios de la Defensa (CUD). Como ejemplo, en la escala de oficiales de todos los cuerpos, si se decide acceder sin titulación, se estudiará además una carrera plenamente válida en el mundo civil, de manera que se puede asemejar a la medida vista en el punto 3.7.2 llevada a cabo por la compañía *Starbucks*.
 - vii. **Determinadas ventajas a sus integrantes:** las Fuerzas Armadas proporcionan algunas ventajas a sus integrantes como premio a la entrega y como motivación para el ingreso en las mismas. Estas ventajas son muy variadas y entre ellas destacan el vestuario gratis, el alta en la seguridad social, la apertura de un seguro de vida, medidas especiales para situaciones de embarazo, parto y postparto, etc. Además, para aquellos con más tiempo de servicio, concretamente con más 5 años de servicio, se otorga apoyo a la compra de vivienda y una facilidad de acceso a la administración pública, premiando, de esta manera, el compromiso y la entrega constante con la institución.
 - viii. **Participación en actos públicos y de captación universitaria:** los numerosos actos públicos en los que participan o asisten integrantes de las Fuerzas Armadas en representación de las mismas son una muestra clara del esfuerzo por integrarse y acercarse a la sociedad para darse a conocer y atraer a personas. Un ejemplo claro de esto es la asistencia y participación, por parte de personal de los tres ejércitos, a jornadas de orientación profesional a la que asisten numerosas universidades con el objetivo de captar a los mejores estudiantes.
 - ix. **Juan Sebastián de Elcano:** el buque de la Armada Juan Sebastián de Elcano, perla de la Armada y orgullo nacional, además de ser un buque destinado a formar a los futuros oficiales de marina, ejerce una labor muy importante e institucional. Tiene una labor de embajada flotante, dando una buena imagen, no sólo de la Armada española sino de España como nación, y es un punto de encuentro agradable de los españoles que están en aquellos puertos a los que el buque va. Además, es uno de los principales atractivos que se puede visualizar en la Armada, relacionado con la aventura de dar la vuelta al globo en un buque tan emblemático que navega de una manera tan tradicional. Es, sin duda, una experiencia única. Por ello, es un elemento generador de marca, tanto de Marca España como de la Armada española.



Figura 4-1 Buque Escuela Juan Sebastián de Elcano [Archivo Propio]

4.2 Propuestas de actuación

Como se acaba de apreciar, el Ministerio de Defensa está realizando esfuerzos para ser atractivo y captar y retener al mejor talento a su alcance, para servir y conformar las mejores Fuerzas Armadas posibles para garantizar la defensa de la nación. También se ha visto que, según el CIS, las Fuerzas Armadas están bien situadas dentro de la opinión pública, pero, siguiendo la línea de mejora continua del Ministerio de Defensa, no hay que conformarse y se debe dar un paso más.

La cuestión es, aparte de lo que ya se está haciendo, qué medidas de *employer branding* se pueden implementar de manera sostenible a las Fuerzas Armadas. Esto resulta más complejo de lo que parece, pues, debido a la naturaleza del trabajo que realizan las Fuerzas Armadas, así como la complejidad de sus necesidades, no todas las medidas son aplicables. Lo primero a tener en cuenta es que esta profesión es puramente vocacional, y el sueldo, por ejemplo, no va a ser un factor decisivo a la hora de atraer, luego hay que generar interés con otros medios.

Además, existen algunos trabajos duros y una cadena jerárquica basada en la disciplina, luego la mayoría de medidas vistas sobre comunicación interna tampoco son aplicables. Al igual que por el trabajo desempeñado y los medios que se usan, la implementación de lugares de trabajo extravagantes inspirados en los que hace *Google* es inaplicable también. Como último ejemplo, al tratarse de una entidad pública, tampoco se pueden regalar acciones y, debido a la seriedad que deben transmitir las Fuerzas Armadas, tampoco estarían bien vistas medidas lúdicas como los viernes de la cerveza que lleva a cabo la compañía *Advanced Medical*.

Como se puede comprobar entonces, no es fácil aplicar la *Marca del empleador* al Ministerio de Defensa. A pesar de ello, tras haber realizado un estudio exhaustivo de la materia, se podrían adoptar las siguientes decisiones estratégicas de adaptación al entorno:

- i. **Fomentar el acciones fílmicas estratégicas:** al igual que hace Estados Unidos, una excelente manera de generar atractivo hacia las Fuerzas Armadas es a través del cine. Además, esta técnica también fue empleada por la multinacional *Google*, que usó el cine como escaparate en 2013 con la película “*The Intership*”. Por lo tanto, el rodaje de películas que narren hazañas, ya sean históricas o actuales, realizadas por militares españoles y que muestren los valores que tiene la institución y cómo es la vida de los militares es una buena idea para atraer talento. Un gran ejemplo de esto es la película “*Zona Hostil*”, estrenada en 2017 y que relata los hechos reales de la heroica actuación de un grupo de legionarios que defendieron a dos heridos americanos y a un helicóptero siniestrado durante una noche de oleadas enemigas por parte de los talibanes en Afganistán. Esta proeza es una de las hazañas más heroicas realizadas por nuestro ejército en los tiempos recientes, y la película en cuestión muestra estos hechos a la vez que se muestra la visión desde dentro de los protagonistas y se le añade acción y efectos especiales. Esta película contó con el apoyo del ejército de tierra de manera activa, llegando incluso a formar de manera resumida a los actores en instrucción militar básica, así como con subvenciones por parte del estado. Mediante este tipo de películas, ya sean de operaciones recientes o de carácter histórico que realcen la historia militar española, se consigue motivar al espectador y levantar en él un sentimiento de orgullo por sus Fuerzas Armadas, y a más de uno le despertará un deseo de formar parte de las mismas. Este camino es el camino a seguir para el futuro, ya que da a conocer y mejora la imagen de las Fuerzas Armadas a la vez que puede servir para despertar interés en la sociedad por las mismas.



Figura 4-2 Cartel de película “Zona Hostil” [41]

- ii. **Oposiciones que supongan un reto:** como ya se ha detallado anteriormente en el punto 2.4.2, los procesos selectivos duros y exigentes garantizan tanto un correcto filtro del personal, como un prestigio a la organización que cuenta con ellos. Este prestigio viene de la exclusividad que supone un proceso de selección con estas características, ya que una persona que tenga talento y sea competente verá en este tipo de organizaciones un reto que le servirá para superarse a sí mismo y para rodearse en su trabajo de otras personas del más alto nivel. Lo cierto es que esto también lo aplican numerosas organizaciones líderes, civiles y militares, como pueden ser la *US Naval Academy* o *Google*.
- iii. **Procurar fomentar el deporte a gran escala:** El deporte puede ser una herramienta excepcional para vincular a las Fuerzas Armadas con la sociedad y generar atractivo hacia estas. Volviendo a poner a Estados Unidos como ejemplo, su famoso *Army-Navy Game* paraliza al país, genera una expectación enorme y es un evento deportivo seguido por la mayoría de la población en la que los dos diferentes ejércitos proyectan las dos instituciones, mostrando sus valores, sus misiones y la carrera que ofrecen. Todo esto lo realizan mediante anuncios motivantes (algunos incluso graciosos) basados en una sana rivalidad entre estos dos ejércitos. Actualmente en España no existen estrategias en este sentido. Si bien es cierto que las Fuerzas Armadas cuentan con actividades y torneos deportivos entre sus diferentes cuerpos, se podrían potenciar a niveles superiores y emplear estos eventos como manera de captación de personal y de divulgación de la institución. Esta medida es altamente ambiciosa, y llevaría mucho tiempo implementarla de manera efectiva, pero a largo plazo es una iniciativa a tener en cuenta.
- iv. **Anuncios publicitarios:** esta iniciativa es una medida básica empleada por numerosos países a la hora de fomentar la imagen de sus Fuerzas Armadas y de reclutar talento, tales como Estados Unidos, Reino Unido o Australia, entre otros. Consiste en emitir anuncios atractivos, mientras muestran tanto los valores de las Fuerzas Armadas como el trabajo que desempeñan.



Figura 4-3 Anuncio de reclutamiento de la marina de guerra australiana [42]

- v. **Abordar el siguiente paso en relación con el trabajo realizado en redes sociales actualmente:** tanto el Ministerio de Defensa como los diferentes ejércitos poseen visibilidad en las principales redes sociales para divulgar información y darse a conocer a la sociedad. Es decir, se emplean principalmente para mejorar la imagen y como herramienta protocolaria institucional. Pero lo cierto es que se podría exprimir más el uso que se les da a las redes sociales y emplearlas para proponer a la sociedad que forme parte de las Fuerzas Armadas, ya sea planteándolo como reto, o informando de las diferentes maneras en que se puede realizar, así como redirigiendo a las páginas de reclutamiento ya establecidas a través de las redes sociales.
- vi. **Realizar encuestas de satisfacción al personal:** como ya se expuso en el punto 3.1, la satisfacción del empleado es crucial, tanto para atraer como para retener al talento, en las organizaciones y, entre otras medidas, la realización de encuestas de satisfacción por parte de los empleados sirve para que los directivos sepan cómo se sienten sus trabajadores y, si es posible, tomen medidas para mejorar la calidad de trabajo de los mismos. Esta práctica sería aplicable al Ministerio de Defensa, pudiendo incluso incluir un apartado en las mismas para que se aporten ideas de actuación al nivel de los encuestados. Al fin y al cabo, el hecho de que los empleados estén satisfechos en una organización siempre es positivo y lo sería también en el Ministerio de Defensa.
- vii. **Renovar la Memoria de Responsabilidad Corporativa:** la Memoria de Responsabilidad Corporativa fue un gran paso al frente por parte del Ministerio de Defensa con la que se hizo un acercamiento importante hacia la sociedad. No obstante, desde el 2010 han pasado 9 años y debido a los cambios en la sociedad, el aumento del calentamiento global y a los diversos escenarios de conflictos globales, se ha quedado anticuada. Por lo tanto, tal y como propuso en 2016 Antonio Delage Román en su trabajo de fin de grado [15], es necesario actualizarla y sería conveniente llevarlo a cabo para continuar en la línea de sostenibilidad deseada que, además, mejoraría aún más la imagen de las Fuerzas Armadas.

5 CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS

5.1 Conclusiones

En la actualidad, estamos inmersos en la nueva era de la dimensión sistemática del talento. La clave en la actualidad reside en conseguir que las personas con el talento más alineado a nuestros objetivos organizativos sean las que deseen entrar en nuestra organización. Este reto se ha convertido en un factor diferenciador para avanzar en la dirección de la eficiencia y en la adaptación adecuada a un entorno cambiante. La estrategia de la *Marca del empleador* (ME) o *employer branding* busca atraer talento procurando conseguir que las organizaciones resulten atractivas para los mejores.

Un detallado análisis y síntesis de la información bibliográfica y de organizaciones relativo a la *Marca del empleador* (ME) ha permitido evaluar su posible aplicación al Ministerio de Defensa, extrayendo unas conclusiones muy constructivas.

La primera es que los tiempos han cambiado y el *employer branding* o la *Marca del empleador* (ME) definirán el presente y el futuro de las organizaciones. El Ministerio de Defensa se ha adaptado y, dentro de sus posibilidades, ha tomado ciertas iniciativas acercarse a la sociedad con las medidas indicadas previamente y la creación de una Memoria de Responsabilidad Corporativa.

También se concluye que, el Ministerio de Defensa ha hecho un gran trabajo, pues dada la complejidad de las Fuerzas Armadas, no resulta fácil aplicar ciertas medidas destinadas a la atracción de talento para competir con el exterior.

Por último, tras haber desechado propuestas inviables, se realiza una propuesta de posibles líneas estratégicas de atracción que permitan avanzar en la búsqueda del mejor talento posible, en las que se cree firmemente y que se pueden aplicar a una institución tan compleja como ésta, que procuran mejorar la estrategia de *employer branding* del Ministerio de Defensa.

5.2 Líneas Futuras

Las líneas futuras que pretende incentivar el presente trabajo de fin de grado se resumen en que existe la posibilidad de implementar medidas de *employer branding* en el Ministerio de Defensa, que ayudarían a mejorar la imagen que tiene la sociedad de sus Fuerzas Armadas y, por lo tanto, despertaría un mayor interés en ella permitiendo que se pueda atraer y retener al mejor talento que esté alineado con los valores que tienen interiorizados las Fuerzas Armadas.

Se anima, de manera enérgica, por lo tanto, a plantearse la implantación de las medidas propuestas, dándole la importancia que posee a la *Marca del empleador*, y definir unos índices para evaluar la efectividad de las medidas propuestas. Algunos posibles ejemplos de estos índices son, entre otros, el

estudio de la demanda de ingreso en las Fuerzas Armadas, la variación del nivel de satisfacción del personal que compone las mismas o la variación del número de seguidores de las instituciones del Ministerio de Defensa en las redes sociales.

6 BIBLIOGRAFÍA

- [1] «La guerra por el talento impulsa un nuevo modelo de gestión,» [En línea]. Available: www.americlearningmedia.com/edicion-002/31-entrevistas/138-la-guerra-por-el-talento-impulsa-un-nuevo-modelo-de-gestion. [Último acceso: 2 Febrero 2019].
- [2] «La guerra por el talento,» [En línea]. Available: <https://www.losrecursoshumanos.com/la-guerra-por-el-talento/>. [Último acceso: 2 Febrero 2019].
- [3] R. Luna Arocas, *Gestión del Talento*, Madrid: Pirámide, 2018.
- [4] «Brand Ambassador Club,» [En línea]. Available: <https://brandambassadorclub.com/employer-branding>. [Último acceso: 2 Febrero 2019].
- [5] «Futuro laboral: los cambios que trae el mundo digital,» [En línea]. Available: <http://www.eboca.com/ebocame/futuro-laboral-los-cambios-trae-mundo-digital/>. [Último acceso: 22 Febrero 2019].
- [6] L. J. Lozano Correa, «El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales,» 23 Junio 2017. [En línea]. Available: <https://www.redalyc.org/html/206/20606008>. [Último acceso: 1 Febrero 2019].
- [7] «La clave para atraer y retener al talento pyme,» [En línea]. Available: <https://www.cronista.com/pyme/herramientas/La-clave-para-atraer-y-retener-al-talento-pyme-20171218-0002.html>. [Último acceso: 20 Febrero 2019].
- [8] R. Luna Arocas, «Atracción y fidelización de los mejores profesionales del mercado,» [En línea]. Available: www.robertoluna.es/atraccion-fidelizacion. [Último acceso: 1 Febrero 2019].
- [9] «¿por qué nos preocupa el employer branding?,» 19 Noviembre 2014. [En línea]. Available: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/11/19/economia/1416395306_889597.html. [Último acceso: 3 Febrero 2019].
- [10] «Las tendencias en Employer Branding mas leídas de 2018,» 31 Diciembre 2018. [En línea]. Available: <https://www.equipostrytalento.com/talentstreet/noticias/2018/12/31/las-tendencias-en-employer-branding-mas-leidas-de-2018/2955>. [Último acceso: 2 Febrero 2019].

2019].

- [11] «Elementos que conforman la imagen corporativa,» [En línea]. Available: <https://retos-directivos.eae.es/elementos-que-conforman-la-imagen-corporativa/>. [Último acceso: 10 Febrero 2019].
- [12] «Estrategia de branding: la importancia de un plan a largo plazo,» [En línea]. Available: <https://retos-directivos.eae.es/estrategia-de-branding-la-importancia-de-un-plan-a-largo-plazo/amp>. [Último acceso: 4 Febrero 2019].
- [13] «Valor agregado del poder de la marca,» [En línea]. Available: <http://pymeproject.blogspot.com/2013/06/branding-el-valor-agregado-del-poder-de.html>. [Último acceso: 7 Febrero 2019].
- [14] J. A. Cartelle Villar, «La Responsabilidad Social Corporativa en las FAS,» *Revista General de Marina*, vol. Febrero, pp. 37-49, 2012.
- [15] A. Delage Román, «Identificación de factores condicionantes para su inclusión en la Memoria de Responsabilidad Social 2016 (RS 2016) del Ministerio de Defensa: análisis de iniciativas innovadoras de especialización, GRI-v4 y Dow Jones Sustainability,» 2017.
- [16] «Satisfacción del empleado, el elixir de las organizaciones,» *La Razón*, 8 Octubre 2018. [En línea]. Available: <https://www.larazon.es/economia/satisfaccion-del-empleado-el-elixir-de-las-organizaciones-HK20081341>. [Último acceso: 10 Febrero 2019].
- [17] «La satisfacción del empleado, el objetivo estratégico de las organizaciones,» 18 Octubre 2018. [En línea]. Available: <https://www.equipostrytalento.com/talentstreet/noticias/2018/10/18/la-satisfaccion-del-empleado-el-objetivo-estrategico-de-las-organizaciones/2767/>. [Último acceso: 9 Febrero 2019].
- [18] «Como hacer que una marca sea atractiva para los jóvenes,» 23 Octubre 2018. [En línea]. Available: <https://www.equipostrytalento.com/talentstreet/noticias/2018/10/23/como-hacer-que-una-marca-sea-atractiva-para-los-jovenes/2762/>. [Último acceso: 11 Enero 2019].
- [19] «El talento joven demanda nuevos horarios y fórmulas de trabajo,» 13 Marzo 2018. [En línea]. Available: <https://www.equipostrytalento.com/talentstreet/noticias/2018/03/13/el-talrnto-joven-demanda-nuevos-horarios-y-formulas-de-trabajo/2215/>. [Último acceso: 2 Febrero 2019].
- [20] «4 consejos para fomentar el Employer Branding desde la comunicación interna,» 4 Julio 2018. [En línea]. Available: <https://www.equipostrytalento.com/talentstreet/noticias/2018/07/04/4-consejos-para-fomentar-el-employer-branding-desde-la-comunicacion-interna/2527/>. [Último acceso: 18 Febrero 2018].
- [21] «10 pasos para mejorar la experiencia de tus empleados,» 15 Enero 2019. [En línea]. Available: <https://www.equipostrytalento.com/talentstreet/noticias/2019/01/15/10-pasos-para-mejorar-la-experiencia-de-tus-empleados/2994/>. [Último acceso: 2 Febrero 2019].
- [22] «Top Employers Institute,» [En línea]. Available: <https://top-employers.com/es-ES/acerca-de-nosotros/>. [Último acceso: 19 Febrero 2019].
- [23] «Las mejores empresas para trabajar en España según Top Employers,» 1 Febrero 2019. [En línea]. Available: <https://www.equipostrytalento.com/talentstreet/noticias/2019/02/01/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-espanya-segun-top-employers/421/>. [Último acceso: 5

Febrero 2019].

- [24] «Top Employers 2019: las mejores 102 compañías para trabajar en España,» 31 Enero 2019. [En línea]. Available: <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2019/01/top-employers-2019-las-mejores-102-companias-para-trabajar-en-espana>. [Último acceso: 19 Febrero 2019].
- [25] «¿Qué es Talent Mobility?,» [En línea]. Available: <http://www.premiostalentmobility.es/que-es-talent-mobility/>. [Último acceso: 21 Febrero 2019].
- [26] «Premios Talent Mobility a las mejores prácticas en gestión de talento en España,» 20 Septiembre 2018. [En línea]. Available: <https://www.equipostrytalento.com/talentstreet/noticias/2018/09/20/premios-talent-mobility-a-las-mejores-practicas-en-gestion-de-talento-en-espanya/20/>. [Último acceso: 15 Febrero 2019].
- [27] J. Forknell, «HR Trends to Watch Out for Next Year,» [En línea]. Available: <https://www.allbusiness.com/hr-trends-next-year-119159-1.html>. [Último acceso: 10 Febrero 2019].
- [28] «Automatización en el puesto de trabajo,» 12 Marzo 2018. [En línea]. Available: <https://www.euroforum.es/blog/automatizacion-en-el-puesto-de-trabajo/>. [Último acceso: 18 Febrero 2019].
- [29] «Tres ejemplos de empresas líderes en Employer Branding,» [En línea]. Available: <https://www.eaeprogramas.es/blog/tres-ejemplos-de-empresas-lideres-en-employer-branding>. [Último acceso: 21 Febrero 2019].
- [30] «Starbucks,» [En línea]. Available: <http://www.starbucks.es/about-us/company-information/>. [Último acceso: 24 Febrero 2019].
- [31] «Carta de la Presidenta,» Banco Santander, [En línea]. Available: https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Trabaja-con-nosotros/Una-mejor-empresa-para-trabajar/Carta-de-la-Presidenta.html. [Último acceso: 25 Febrero 2019].
- [32] M. Silvente Saiz, «Employer Branding: Cómo diferenciarse en el mercado actual,» Madrid, 2017.
- [33] «Grupo VIPS Employer Branding,» [En línea]. Available: <http://www.incipy.com/trabajos-incipy/grupo-vips-employer-branding/>. [Último acceso: 24 Febrero 2019].
- [34] A. Jiménez y I. Capell, «NH Hoteles: lecciones sobre 'Employer Branding'».
- [35] «NH Hoteles,» [En línea]. Available: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/sobre-nh/nuestras-marcas/nh-hotels>. [Último acceso: 25 Febrero 2019].
- [36] «Creative Employer Branding: Comparing the US Army and ISIS,» [En línea]. Available: https://www.researchgate.net/publication/320490790_Creative_Employer_Branding_Comparing_the_US_Army_and_ISIS. [Último acceso: 28 Febrero 2019].
- [37] «Twitter de Tom Cruise,» [En línea]. Available:

- <https://twitter.com/TomCruise/status/1002062865971499008>. [Último acceso: 28 Febrero 2019].
- [38] «Army-Navy Game,» [En línea]. Available: <https://armynavygame.com/news/2017/11/27/football-army-navy-weekend-schedule-of-events.aspx>. [Último acceso: 28 Febrero 2019].
- [39] «Forged by the Sea,» [En línea]. Available: <https://www.adweek.com/brand-marketing/the-u-s-navy-hopes-to-reach-gen-z-with-its-new-forged-by-the-sea-campaign/>. [Último acceso: 27 Febrero 2019].
- [40] «Military Pay,» [En línea]. Available: <https://www.navy.com/what-to-expect/military-pay>. [Último acceso: 28 Febrero 2019].
- [41] «Zona Hostil,» [En línea]. Available: <https://www.filmaffinity.com/es/film323400.html>. [Último acceso: 1 Marzo 2019].
- [42] «Deep Elite,» [En línea]. Available: <https://navy.defencejobs.gov.au/submariners/overview>. [Último acceso: 3 Marzo 2019].

ANEXO I: NOTA DE PRENSA DE LA PRESENTACIÓN DE LA MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN DEFENSA



El Secretario de Estado presenta la primera Memoria de Responsabilidad Social de Defensa

27.10.2010. El Ministerio de Defensa es pionero en la realización de una memoria de Responsabilidad Social Corporativa, una publicación que hoy ha presentado el Secretario de Estado, Constantino Méndez, en la sede del Ministerio de Defensa acompañado por Juan José Barrera Cerezal, director general de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas, Eduardo Montes, Presidente del Club de Excelencia en Sostenibilidad y Alberto Durán, vicepresidente ejecutivo de la Fundación ONCE.

Este proyecto responde al compromiso de comunicar a la sociedad la labor que desarrollan el Ministerio de Defensa y nuestras Fuerzas Armadas. España se sitúa, de esta manera, entre los países más avanzados cuyos Ministerios de Defensa han abordado esta iniciativa. Ejemplos de ello son Estados Unidos, Gran Bretaña o Francia. En la presentación han intervenido también

La memoria del Ministerio de Defensa se caracteriza por los siguientes puntos:

- Compromiso de transparencia: en su primera comparecencia parlamentaria para explicar las líneas generales de la política de defensa (30 de junio de 2008), la Ministra de Defensa asumió un compromiso de transparencia que excede del que es tradicionalmente obligado en cualquier organización, incorporando como factor integrante del mismo la puesta en valor de los componentes éticos de la actividad que el Departamento y las Fuerzas Armadas llevan a cabo.

La Memoria de Responsabilidad Social es para el Ministerio de Defensa una oportunidad de dar cumplimiento a este compromiso, dando a conocer el trabajo desarrollado y su impacto en términos sociales, económicos y medioambientales; acreditando su compatibilidad con el



desarrollo sostenible, y contribuyendo a reforzar la identificación entre sociedad y Fuerzas Armadas.

- Compromiso para el futuro: con la Memoria se plantean retos y se adquieren compromisos para el futuro, abriendo una auténtica dinámica de mejora continua en la organización.
En tiempos de dificultades las organizaciones están más obligadas que nunca a rendir cuenta a la sociedad del uso eficiente y responsable de los recursos que gestionan y a asumir compromisos concretos con un modelo de desarrollo y gestión sostenibles.

METODOLOGÍA Y CONTENIDO

La Memoria se ha elaborado siguiendo la metodología propuesta por la Global Reporting Initiative (GRI) y ha obtenido la calificación "A" por parte de esta organización certificadora. Consta de seis capítulos: en el primero se presenta qué hace el Ministerio de Defensa, y en los siguientes cómo se hace, desde la perspectiva de las temáticas relevantes de la responsabilidad social para este Departamento.

Capítulo 1: Moderna y Eficiente

España dispone de una Defensa moderna y eficiente al servicio de los valores e intereses de España y sus ciudadanos.

Nos enfrentamos a nuevos riesgos y amenazas, a más incertidumbres. La Memoria señala los nuevos retos de la Defensa: los principales riesgos, amenazas y vulnerabilidades y las causas que los producen.

Este escenario requiere un enfoque en el que los diversos elementos e instrumentos del Estado, como la diplomacia, la cooperación, los recursos civiles y los militares estén coordinados entre sí.

La eficiencia en el uso de los recursos ha presidido en todo momento el quehacer del Departamento.

Capítulo 2: Legalidad y valores

El Ministerio de Defensa trabaja para que se cumplan con exigencia y garantía de éxito las misiones de nuestras Fuerzas Armadas.



La acción del Departamento en el exterior está sujeta a una doble legitimidad: una externa, a través de la Carta de Naciones Unidas; y otra interna, pues deben contar con la expresa autorización del Parlamento, según lo previsto en la Ley Orgánica de la Defensa Nacional.

La protección de los intereses esenciales que España defiende está alineada con el absoluto respeto a los derechos humanos.

La doble garantía -legalidad internacional y autorización parlamentaria específica- se refuerza con un marco deontológico que da cobertura a la diversidad de roles de las personas que conforman este Departamento. La Memoria expone con mayor detenimiento las nuevas Reales Ordenanzas aprobadas en 2009 por el Consejo de Ministros.

Los medios de comunicación son actores fundamentales para que la sociedad conozca y se sienta plenamente identificada con el quehacer y con los valores de los militares que trabajan para la defensa de España. Este Ministerio trabaja para apoyarles en su labor de información sobre seguridad y defensa.

Capítulo 3: Profesionales

El principal activo Ministerio de Defensa de España son sus recursos humanos. En consonancia, es prioridad del Departamento captar, formar y, finalmente, facilitar el desarrollo de una carrera profesional atractiva y motivada para quienes integran nuestras Fuerzas Armadas.

La Memoria rinde cuentas de los avances en lo referente al desarrollo de la Ley de la Carrera Militar y de las modificaciones que mejoran su aplicación.

Se ha producido una mejora en la formación tanto de los oficiales, con la creación de los Centros Universitarios de la Defensa y la obtención de doble titulación (civil y militar), como de los suboficiales, que podrán obtener un título de formación profesional de grado superior.

Se ha reforzado el servicio de prevención de riesgos laborales del Ministerio, con la captación de personal especializado.

La plena incorporación de la mujer en las Fuerzas Armadas es uno de los hitos más importantes en el camino de la plena incorporación de la mujer a la sociedad y de la igualdad de todos los ciudadanos en los mismos derechos y deberes con independencia de su sexo. En 2009, una mujer accede por primera vez al empleo de Teniente Coronel.

El avance de la igualdad efectiva entre hombres y mujeres requiere medidas que faciliten la conciliación de su vida profesional y familiar, ámbito en el que



en 2009 se ha avanzado con nuevos desarrollos normativos y con inversiones en el desarrollo de infraestructura en apoyo de políticas familiares. En 2009 se han abierto 5 nuevos centros de educación en establecimientos militares, con lo que ya hay 22 en funcionamiento.

Además se ha creado una estructura de apoyo permanente a los heridos y a las familias de los fallecidos en misiones.

En el capítulo de retos, destaca la actualización del régimen de derechos y deberes de los militares, cuyo proyecto de ley ya ha sido aprobado por el Gobierno y se encuentra en tramitación parlamentaria.

Capítulo 4: Defensa y Medio Ambiente

El riesgo medioambiental es una de las principales amenazas que pueden afectar a nuestra seguridad. El cambio climático, la escasez de agua y la pérdida de biodiversidad plantean riesgos de naturaleza humanitaria, política y de seguridad internacional.

La sostenibilidad medioambiental es un compromiso de este Ministerio. En 2009, se ha seguido avanzando en la implantación y certificación de sistemas de gestión medioambiental que aseguren que la realización de la actividad en acuartelamientos e instalaciones militares se hace compatible con el mantenimiento de parámetros de calidad ambiental y, en la medida de lo posible, con la contribución a invertir en positivo la riqueza natural de los ecosistemas a nuestro cargo.

De esta manera, el 84% de las Bases, Acuartelamientos y Establecimientos (BAEs) del Departamento cuentan con Sistemas de Gestión Ambiental (SGA), y 125 están certificadas.

El Ministerio de Defensa gestiona más de 140.000 has de patrimonio natural, que representa el 26% de la Red Natura 2000.

El Departamento promueve planteamientos de ahorro, eficiencia y ejemplaridad en la actuación propia, así como la colaboración con otros organismos públicos y privados competentes en el ámbito ambiental.

Se ha evitado la emisión de 115.370 toneladas de CO₂, equivalente al resultado de la compra de un 10% de energía verde.

El Ministerio es un importante consumidor de energía. El Departamento ha establecido el objetivo de reducir en un 20% el actual consumo energético en 70 instalaciones de Defensa, para alcanzar en 2016 un ahorro anual de 100



GWh, lo que equivale a la electricidad que consume anualmente un municipio de cerca de 20.000 habitantes.

El Ministerio de Defensa desarrolla una importante labor, en colaboración con el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, así como con las comunidades autónomas, para la prevención y extinción de incendios forestales, especialmente durante las campañas de verano.

Capítulo 5: Apoyo a la base industrial y tecnológica de la Defensa (BITD)

La Memoria desarrolla también el compromiso y la labor del Ministerio en apoyo de una BITD competitiva y responsable y su inclusión en la Estrategia de Economía Sostenible 2020.

La política de adquisiciones y apoyo a la base industrial y tecnológica desarrollada por este Ministerio supone una importante aportación a la reorientación del sistema productivo hacia una economía sostenible, por sus capacidades para la innovación y generación de empleo.

El sector industrial de defensa es un importante empleador, alcanza los 18.000 empleos directos y se estiman 50.000 empleos directos inducidos, la mayoría de ellos de alta cualificación.

El Ministerio, a través de su política industrial, plenamente coordinada con la Estrategia del Gobierno y de la UE, es ejemplo de la responsabilidad social empresarial en clave de mejora competitiva y creación de valor.

Se ha elaborado un proyecto de Código de Conducta del Contratista Principal: un Código de buenas prácticas del “prime contractor” que evite abusos de posición dominante y que proteja a las fundamentales PYMES.

El Ministerio de Defensa participa, junto a los Ministerios de Asuntos Exteriores y de Industria, Turismo y Comercio, en el control administrativo de las exportaciones de armamento y material de doble uso, que es una de las principales herramientas de una política industrial responsable con escrupuloso seguimiento de los criterios establecidos por NNUU, UE y OSCE.

Capítulo 6: Cultura de Defensa

La idea de elaborar una memoria de responsabilidad social del ministerio se incardina en los objetivos de desarrollar el eje social de la Defensa. Uno de los principales objetivos de este Ministerio y el principal objeto de la política de cultura de la defensa es propiciar la plena identificación entre las FAS y la sociedad a la que sirven.



Además, a lo largo de 2009 se han impulsado acciones dirigidas a la conservación, puesta en valor y difusión del patrimonio cultural de la Fuerzas Armadas. Destacan los esfuerzos para digitalizar los vastos fondos documentales, el acceso de las personas con discapacidad a la red museística y de bibliotecas del Ministerio, así como las acciones de formación, debate y comunicativas que ponen en valor el trabajo de la defensa en una sociedad democrática.

El Ministerio de Defensa realiza un seguimiento continuo sobre la opinión de la sociedad respecto a la Institución y su actuación. Las encuestas del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) y el Real Instituto Elcano (RIE) permiten conocer el impacto percibido por la sociedad de las actuaciones que son responsabilidad del Ministerio. Los resultados, que también expone la Memoria, evidencian que la sociedad española otorga un gran reconocimiento a las Fuerzas Armadas y al servicio que la Defensa presta al conjunto de la sociedad, hasta situarla en la institución más valorada.

Uno de los retos en el ámbito de puesta en valor del patrimonio cultural de las Fuerzas Armadas que figuran en la Memoria es el Museo del Ejército de Toledo, que ha sido inaugurado en 2010.

El Ministerio de Defensa está llevando a cabo las actuaciones necesarias para asegurar las condiciones de accesibilidad y no discriminación de las personas con discapacidad. Completando este programa, se ha editado la Guía de Accesibilidad para las personas con discapacidad en la Administración Militar. El Ministerio de Defensa ha sido premiado en esta materia por el CERMI por su acción global a favor de la discapacidad, y particularmente, de la accesibilidad universal de sus espacios y entornos.

ANEXO II: INFORME DE GESTIÓN DE TALENTO Y MARCA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

 Informe

Gestión de talento y marca para la internacionalización de las empresas españolas



Foro de
Marcas Renombradas
Españolas

peoplematters

Índice

Introducción	3
Resumen Ejecutivo	9
Descripción de la muestra	17
Resultados	23
1 Contexto de internacionalización de la empresa española	24
2 Gestión del talento y de la marca para la internacionalización	28
Principales conclusiones y recomendaciones	49
Anexos	57
1 Descripción adicional de actividad internacional de las empresas participantes	58
2 Empresas que han participado en la consulta	66

Introducción

Introducción

El **Foro de Marcas Renombradas Españolas** y **PeopleMatters** han unido fuerzas para la elaboración de este Informe, aportando su conocimiento de la gestión de la marca y del talento en el entorno internacional. El **Foro de Marcas Renombradas Españolas** es una alianza estratégica público-privada de las empresas españolas con marcas líderes en sus respectivos sectores y proyección internacional y las administraciones públicas competentes en materia de internacionalización, imagen país, marcas y competitividad empresarial. **PeopleMatters** es una compañía española líder en el sector de los servicios profesionales de consultoría estratégica de Gestión de Personas que trabaja con compañías nacionales y multinacionales de referencia en diversos sectores y países.

FUNDAMENTOS DEL PROYECTO

- El reciente y acelerado proceso de internacionalización de empresas españolas genera una necesidad de contar con una estrategia de atracción y retención de talento, para la cual la marca juega un papel clave, especialmente relevante en el ámbito comercial y de marketing.

OBJETIVOS

- El “Informe sobre la Gestión de Talento y Marca para la Internacionalización de las Empresas Españolas” nace con el objetivo de **identificar buenas prácticas, necesidades y retos** en el proceso de internacionalización, así como estrategias **que potencien el papel de la marca para atraer y retener talento**.
- Los resultados de este informe contribuyen a poner en contexto prácticas actualmente desarrolladas por las compañías españolas y ofrece una referencia para nuevas estrategias de gestión internacional del capital humano.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS:

- **Elaborado** por el **Foro de Marcas Renombradas Españolas** y **PeopleMatters**.
- **Universo:** primeros ejecutivos, directivos de Expansión Internacional, Desarrollo de Negocios, Recursos Humanos, Marketing y Comercial.
- **Ámbito:** nacional, con la participación exclusiva de empresas españolas.
- **Tamaño de la muestra:** 95 empresas, socios del **FMRE** y clientes de **PeopleMatters**. El listado completo de las empresas participantes se encuentra en el Anexo 2.
- **Método de investigación:** cuestionario *online* de 21 preguntas cerradas de opción múltiple y comentarios generales y 11 entrevistas en profundidad.
- **Fechas:** trabajo de campo realizado en el segundo y tercer trimestre de 2016.
- Conclusiones contrastadas con un grupo de expertos en las áreas de formación y reclutamiento de **ICEX**, **Leaders Trust**, **Catenon** y **Fundación Máshumano**.

ANTECEDENTES:

- En 2012 se celebró la **II Cumbre de Internacionalización**, organizada por el Club de Exportadores e Inversores Españoles, la Asociación de Marcas Renombradas Españolas y la Asociación Española de Directivos. **El Foro de Marcas y PeopleMatters** participaron activamente en los grupos de trabajo que presentaron propuestas en tres áreas: medidas financieras y fiscales, medidas comerciales y de imagen, y en tercer lugar, capital humano y gestión del talento.
- En 2013 **PeopleMatters** realizó el estudio sobre “Gestión Internacional del Capital Humano en las Empresas Españolas”, al que se harán referencias en el presente informe.
- En 2014 y 2015 el **Foro de Marcas Renombradas Españolas** organizó jornadas sobre “El efecto TIM = Talento + Internacionalización + Marca”, en colaboración con la escuela de negocios ESIC y con la participación de varios expertos en materia de marcas y talento para la gestión internacional, entre ellos **PeopleMatters** y Catenon.

Resumen Ejecutivo

Claves de la internacionalización
de la empresa española

Prioridades de la gestión del talento
y de la marca internacional

Principales Conclusiones
y Recomendaciones

Claves de la internacionalización de la empresa española

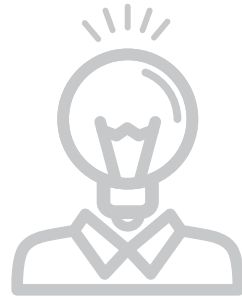


- La globalización de los negocios, los avances tecnológicos, los cambios en la pirámide demográfica y socioeconómica, así como el aumento de la población urbana (sobre todo fuera de Europa), generan oportunidades y retos para las empresas. Las compañías españolas de distintos tamaños y sectores muestran interés por aprovechar algunas oportunidades en países con mayor aumento del consumo y de urbanismo, aunque el foco sigue siendo los mercados más conocidos.

Ante la necesidad de **competitividad global**, las compañías españolas ahora emplean diversas “armas”: tanto la **marca** (el factor clave de competitividad, de diferenciación, de confianza y de atracción de clientes, consumidores y talento) como el **talento** (las personas como elemento diferencial en la forma de hacer negocios) son esenciales para reforzar el posicionamiento y la actuación de la compañía, influyendo en los resultados y la reputación. Algunas empresas españolas han desarrollado estrategias de gestión del talento y la marca con gran efectividad, mientras otras todavía necesitan dar respuesta a estos retos en su expansión internacional.

- Los **principales objetivos** de las empresas españolas son de crecimiento: ganar en tamaño y/o desarrollar nuevas líneas de negocio (73%) y aprovechar oportunidades en mercados emergentes y/o nuevos (71%).
- Los **principales mercados** son los mismos destinos que hace unos años: la Unión Europea y países de Latinoamérica, sin obviar Estados Unidos, Canadá y Oriente Medio. Aunque más de la mitad de las empresas operan en China, Japón o Corea, los países asiáticos y africanos siguen siendo mercados sin explorar para la mayoría. La previsión de los próximos dos años es seguir la misma tendencia.
- Entre los **factores de éxito para la internacionalización**, contar con una **marca** reconocida global y localmente, así como con las **personas** adecuadas, figuran entre los cuatro factores considerados como más críticos por las empresas españolas.
- Los **retos principales** identificados por las empresas españolas se parecen a los definidos por otras multinacionales: **gestionar la diversidad de mercados y las diferencias culturales y/o lingüísticas**. No obstante, a diferencia de multinacionales de otros países, las empresas españolas dan relativamente menos importancia a gestionar de manera proactiva el talento o la escasez de directivos necesarios para la internacionalización.

Prioridades de la gestión del talento y de la marca internacional



- La **gestión global del talento** requiere una especial consideración, porque el talento internacional implica capacidades específicas difíciles de encontrar y/o desarrollar, como la visión global o la adaptabilidad y además exige competir en nuevos mercados con características y tendencias a veces muy diferentes al contexto español.

Es importante asegurar un equilibrio entre el **alineamiento corporativo y la adaptación a países locales**. Esto se consigue con la coordinación entre la gestión del talento y la estrategia, la creación de un equilibrio entre las necesidades globales y locales, una coherencia interna entre procesos, una cultura organizativa integradora y el desarrollo de una estrategia de *employer branding** (posicionamiento como empleador) diferencial.

La **marca** es el principal factor de diferenciación frente a la competencia, en este sentido es lógico que las empresas en su proceso de internacionalización asignen mayores recursos a la marca de sus propios bienes y servicios. No obstante, la reducida inversión en el *employer branding* (no se gestiona en el 33% de las empresas participantes, y en el 46% se gestiona de forma local o adaptada), junto con la dificultad para atraer y retener el talento comercial, identificado por casi la mitad de las empresas, y frente a la creciente capacidad de atracción de talento por parte de las empresas locales, pone en evidencia la necesidad para las empresas españolas de construir políticas de *employer branding* coherentes con la estrategia de la marca y del negocio, tanto a nivel corporativo como local.

- Las empresas participantes en el estudio:

- **Invierten en la mayoría de los procesos de gestión de personas**, especialmente en el ámbito organizativo y en aspectos fundamentales de comunicación interna, formación y compensación. Podemos observar que las compañías españolas empiezan a adoptar las mejores prácticas de multinacionales extranjeras.
- Señalan como **procesos especialmente relevantes en la internacionalización** la gestión de la estructura organizativa (97%), la cultura corporativa (93%), compensación y beneficios (93%), formación (92%) y comunicación interna (90%).
- Prefieren **profesionales con buenos conocimientos de la compañía y la confianza de la dirección** (63%), así como los **conocimientos técnicos y/o especializados del negocio** (60%).
- **Gestionan la carrera internacional a corto plazo**, priorizando las condiciones económicas por encima de la carrera a medio plazo.
- Reconocen **dificultades para atraer y retener el talento**, especialmente **entre comerciales e ingenieros**, aunque utilizan muy poco las redes de contactos en universidades, escuelas de negocios y en la administración en el ámbito internacional.

*Nota: "*employer branding*" se define como la creación de una marca como empleador que tiene asociados unos atributos que componen la propuesta de valor al empleado y cuyo objetivo principal es atraer y retener al mejor talento.

Principales Conclusiones y Recomendaciones



- Si bien se ha avanzado considerablemente en la gestión del talento y de la marca en la internacionalización, se identifican como principales áreas de mejora la **gestión del talento y de la carrera internacional**, el **employer branding** y reforzar a los **embajadores de marca**.

En el primer área, **gestión de talento internacional** destaca la **alta dependencia de los profesionales que tengan la confianza previa de la Dirección y conocimiento de la casa y del sector**, mientras que aprovechan relativamente poco el talento local. Las empresas españolas podrían adoptar estrategias de multinacionales extranjeras, generalmente más proactivas a la hora de incorporar al talento con conocimiento del mercado local, formarles en la cultura corporativa y darles oportunidades de carrera. La gestión estratégica del talento internacional aporta al mismo tiempo una diversidad (no solamente cultural, también en cuanto a perfiles, conocimientos, etc.) que es clave para mejorar la capacidad de innovación y competitividad de la empresa. Gestionar esta diversidad y la multiculturalidad asociada es un reto para la mitad de las empresas consultadas, pero sin embargo invierten relativamente poco en este área, menos que en cualquier otro proceso de Recursos Humanos. A nivel internacional algunas empresas están evitando replicar los modelos de gestión típicamente asociados a la estructura organizativa industrial del siglo XX, y aplicando estrategias que faciliten el crecimiento exponencial, haciendo *crowdsourcing* de talento para ser más eficiente en el uso de los recursos y buscando incorporar talento con experiencia en los desafíos que se tenga, no necesariamente en el sector de actividad. Estos nuevos enfoques que evitan replicar estructuras de mando y control permiten mejorar la gestión de la expansión internacional.

- En segundo lugar se plantea la necesidad de reforzar la capacidad de las empresas españolas de atraer el talento **mejorando sus estrategias de employer branding**, un área donde también las empresas reconocen que invierten relativamente menos que en otros procesos. Generalmente, se pone poco en valor algunos de los **activos positivos de la Marca España** como puede ser el trato humano diferencial que damos en las empresas españolas – particularmente si se compara con las prácticas de empresas anglosajonas – así como la flexibilidad e innovación características de nuestras organizaciones. Los valores familiares tan arraigados en España rara vez se asocian a la marca empleador de las empresas españolas, mientras que empresas multinacionales exitosas se esfuerzan por transmitir que su equipo humano es como una gran familia. Estos atributos de la Marca España son valorados muy positivamente por el talento hoy en día y deben ser aprovechados por las empresas españolas a la hora de reforzar sus estrategias de *employer branding*.

Ello implica la necesidad de reforzar los **embajadores de marca** de las empresas, potenciando el *engagement* de los propios empleados con su marca, sobre todo entre el talento más joven que está más interesado en crear afinidades con las marcas en todos los sentidos. Actualmente solo una tercera parte de las empresas consultadas involucra a sus empleados en la difusión interna/externa de la marca.

El **éxito en la internacionalización** no depende necesariamente del tamaño de las empresas o del reconocimiento global de su marca, sino de la estrategia de internacionalización que se plantee y de incorporar las nuevas y mejores prácticas de las empresas del siglo XXI. Así, la internacionalización de la empresa española no debe depender exclusivamente del departamento comercial o de expansión internacional. Para una internacionalización con marca de forma exitosa es fundamental que la Alta Dirección y los departamentos de Recursos Humanos y de Marketing se involucren en el liderazgo de dichos procesos de expansión con el apoyo de las nuevas tecnologías (TIC).

ANEXO III: *NH HOTELES*: LECCIONES SOBRE *EMPLOYER* *BRANDING*

Prácticas efectivas de gestión de personas

NH HOTELES: LECCIONES SOBRE 'EMPLOYER BRANDING'



Alfonso Jiménez

Socio director de PeopleMatters.

Iñigo Capell

Director corporativo de recursos humanos de NH Hoteles.

El caso práctico de *employer branding* de NH Hoteles es el resultado de una gestión eficaz, coherente y seria de la imagen de marca como empleador. Para competir con éxito en la actualidad es necesario identificar, captar y retener a los mejores profesionales. En este contexto, tan importante como ser es transmitir lo que uno es.

Hace unos pocos años surgió una nueva necesidad en el mundo de la empresa: la de dotar a la marca con unos atributos relativos a la experiencia de trabajo. Para ello se desarrollaron diversas metodologías, herramientas, palancas y maneras de influir en la imagen de la comunidad de negocios sobre nuestra marca como lugar para trabajar. También surgieron *rankings*, medidas de posicionamiento que valoraban, con distintas metodologías, la posición relativa de unos y otros en términos del mejor lugar para trabajar.

En el caso español, las primeras experiencias son del año 2004. En todos los *rankings*, siempre se repetían los mismos nombres. Por sectores, la banca, las telecomunicaciones, los laboratorios farmacéuticos, algunas empresas de gran consumo, la energía... dominaban las primeras posiciones. ¿Qué pasaba con el turismo? Sencillamente, no estaba. Sin embargo, en todos los *rankings*, los premios y los reconocimientos aparecía una marca: NH Hoteles.

NH Hoteles era la única empresa del sector turístico que aparecía compitiendo con las grandes corporaciones del IBEX 35 y las multinacionales por esas primeras plazas de empresas en las que la gente quería trabajar.

NH Hoteles: una historia de éxito

La historia de NH Hoteles tiene su origen en 1978, cuando Antonio Catalán inaugura el NH Ciudad de Pamplona en esta ciudad, establecimiento pionero de lo que más tarde se denominaría NH Hoteles. Entre 1982 y 1988 se produce el despliegue de la compañía, hasta alcanzar los 16 hoteles, concentrados mayoritariamente en Madrid, Barcelona y Zaragoza. Sin embargo, es la entrada de la Corporación Financiera Reunida, S.A. (COFIR) en el accionariado de NH Hoteles lo que impulsa el crecimiento de la cadena hotelera. En 1994, COFIR incrementa su participación hasta alcanzar un 62,05% y al año siguiente se erige como una de las principales cadenas hoteleras urbanas españolas.

En 1997, COFIR adquiere el 100% del capital de NH Hoteles y se hace con el control de Promociones Eurobuilding mediante una oferta pública de adquisición (OPA). Para ese

mismo año, la cadena cuenta ya con 66 hoteles, 7.447 habitaciones y 2.150 empleados, para cuya formación continua pone en marcha la NH University. También se crea la marca NH Express, de hoteles confortables y económicos fuera de las ciudades. La culminación del cambio estratégico de la sociedad se produce con la fusión de la antigua COFIR con NH Hoteles, que da como resultado una sociedad con este último nombre que empieza a cotizar en la bolsa ocupando el puesto de COFIR.

A partir del año 1998, la cadena hotelera inicia su expansión en Latinoamérica y en Europa por medio de un intenso plan de adquisiciones. Así, en el año 2000, tras la adquisición de la cadena hotelera holandesa Krasnapolsky, alcanza los 168 hoteles y está presente en 15 países.

La empresa diversifica su negocio y firma varios acuerdos de colaboración el mismo año 2000: uno con Ferrán Adriá para implantar nuevos conceptos gastronómicos en la cadena, otro con Adolfo Domínguez para el diseño de los uniformes de los empleados y el último con Jesús del Pozo para la creación de fragancias especiales para los clientes. Entre 2001 y 2002, la cadena sigue comprando grupos hoteleros: por un lado, la compañía mexicana Chartwell y, por otro, la alemana Astron. En este momento es cuando NH Hoteles define las principales coordenadas de su negocio: su visión, su misión y sus valores (fiabilidad, orientación a las personas, sentido de negocio, innovación y diversión). Se realizan también importantes ahorros operativos y se ordena la cartera de hoteles con la venta de los establecimientos que no se adaptan a la cartera y al servicio de NH Hoteles, un servicio estandarizado y homogéneo.

Hoy día, NH Hoteles ocupa el tercer lugar en el *ranking* europeo de hoteles de negocios.

“ NH Hoteles ocupa el tercer lugar en el 'ranking' europeo de hoteles de negocios y una de sus preocupaciones ha sido lograr la unificación de la marca y la estandarización de los sistemas y los procedimientos ”

Una de sus preocupaciones ha sido lograr la unificación de la marca en todos los países en los que está presente, así como la estandarización de los sistemas y los procedimientos. Los hoteles NH destacan por la calidad tanto de sus servicios como de sus instalaciones, con una decoración muy cuidada, pensada para agradar a todos los gustos, uniforme y con la que el cliente se siente cómodo. Estos establecimientos cuentan con las más avanzadas tecnologías para facilitar al cliente no sólo la comunicación, sino también el trabajo y el entretenimiento.

La restauración es otra de las prioridades de los hoteles de la cadena, que ofrecen a sus clientes una cocina de primera calidad. El prestigioso restaurador Ferrán Adrià se ha asociado con NH Hoteles y ha lanzado nuevos conceptos, como “NHube”, espacios pioneros en el sector hotelero que combinan restauración, ocio y descanso para los clientes de la cadena, y “Fast Good”, comida rápida de la máxima calidad.

Asimismo, NH Hoteles tiene una importante participación de Sotogrande y de la cadena italiana Jolly Hotels y una participación menor en el Parque Temático Warner de Madrid.

NH Hoteles cotiza en la Bolsa de Madrid y en la de Ámsterdam, es miembro del Stoxx Europe 600, que incluye a las mejores empresas europeas, y forma parte del prestigioso índice de valores de Morgan Stanley Capital International (MSCI). La compañía cotiza en

la Bolsa de Nueva York en el programa de ADR (Certificados Americanos de Depósitos) con el nivel 1. Por ello, mantiene una importante relación con analistas e inversores bursátiles.

Actualmente dispone de casi 400 hoteles con unas 59.000 habitaciones en 22 países de Europa, América y África. Asimismo, tiene más de 54 proyectos de nuevos hoteles en construcción, lo que supondría más de 8.000 habitaciones adicionales y cuenta con aproximadamente 17.360 empleados de múltiples nacionalidades.

Un objetivo importante es ofrecer cada vez más a los clientes distintas actividades de ocio relacionadas con las ciudades en las que están ubicados los hoteles. Se trata de brindar a los clientes que acuden a los hoteles de lunes a viernes por motivos de trabajo distintas alternativas para disfrutar de los fines de semana o las vacaciones. En los últimos años, NH Hoteles también está presente en el mercado de *resorts* y el turismo vacacional.

Una de las características de NH Hoteles es su profesionalidad. Desde el inicio se han aplicado herramientas de gestión similares a otros negocios. Por su parte, el equipo de dirección ha tratado de utilizar las prácticas de negocio que se estudian en las más importantes escuelas de negocios del mundo. Así, desde el principio se gestiona por indicadores de gestión tanto financieros como operativos.

Desde hace años, la dirección obtiene una radiografía por hotel con ratios de ocupación de las habitaciones, ingresos y gastos. Entre los gastos, el más relevante es el relacionado con la retribución de los empleados. Por tanto, la productividad del hotel es algo muy importante, esto es, ser capaces de hacer más con menos empleados. Dado que es frecuente utilizar contratos parciales o temporales para acometer las fluctuaciones del negocio, se utiliza mucho la ratio de *full time equivalent* (FTE), que es el número de empleados en jornadas de ocho horas. En definitiva, se trata de tener ingresos, pero a un coste razonable y, en términos de costes, la plantilla media es una variable fundamental.

Así, un hotel es un buen negocio cuando tiene el 100% de ocupación, cuando las tarifas son altas por parte de los ocupantes y éstos “consumen” muchos servicios durante su

Ferrán Adrià se ha asociado con NH Hoteles y ha lanzado nuevos conceptos, como “NHube”, espacios pioneros que combinan restauración, ocio y descanso, y “Fast Good”, comida rápida de la máxima calidad

estancia y cuando eso se consigue con el menor número posible de empleados y éstos, además, son capaces de prestar un servicio cuya calidad es percibida como excelente, lo que contribuye a que el cliente vuelva en su próximo viaje al mismo hotel y que en viajes a otros destinos busque hoteles de la misma cadena. De esta manera se obtendrían máximos ingresos a corto plazo, ingresos futuros y una alta rentabilidad y los clientes exigirían el hotel al intermediario (por ejemplo, una agencia de viajes) e incluso recomendarían la experiencia a sus colegas, amigos y familiares, con lo que se convertirían en prescriptores de la cadena.

De todas estas ratios, la dirección dispone de datos *on-line* gracias a la implantación de sistemas de última generación. Para NH Hoteles, un parámetro clave es la calidad del servicio percibida por los clientes. Así, desde hace años se han puesto en marcha sistemas de recogida de las valoraciones de la calidad percibida. Los clientes pueden opinar sobre los servicios recibidos en la entrada, la estancia, la salida, etc. Se trata de obtener la opinión del cliente sobre cómo ha sido tratado durante su estancia.

Sin embargo, lo más sorprendente del caso de NH Hoteles es su diferencial, en términos relativos, de posicionamiento de su marca como empleador con respecto a otros representantes del sector turístico español.

Si se observan los *rankings* de las mejores empresas en las que trabajar, no hay ningún otro caso igual. En el sector bancario hay una pelea entre varias entidades por ocupar las primeras posiciones: BBVA, Santander, La Caixa, Banesto... En el sector de las telecomunicaciones se produce una lucha importante entre Telefónica, Vodafone y Orange. Sin embargo, en el sector del turismo está NH Hoteles... y nadie más. En la lucha por el talento, NH Hoteles no compite con su sector, sino con las mejores de otros sectores.

Esta cadena hotelera inició sus actividades de *employer branding* con el objetivo de convertirse en una empresa ejemplar en sus prácticas de gestión, lo que la llevó a un posicionamiento de marca como empleador. Dicho de otro modo, su vocación inicial fue hacer más hincapié en el “ser” y así obtuvo sus primeros éxitos en el reconocimiento externo. Sin embargo, desde 2005 ha desarrollado un

plan sistemático de gestión de la marca como empleador que pone en orden sus actuaciones de posicionamiento también en el ámbito externo.

Actualmente, para influir en la marca como empleador hay que trabajar con modelos holísticos en los que haya una combinación de palancas internas (orientadas a los propios empleados), las palancas del “ser”, con palancas externas (orientadas al mercado en general), las palancas del “parecer” o de la “venta” hacia fuera.

La política de *employer branding* de NH Hoteles se ha centrado fundamentalmente en actividades orientadas a “ser un buen empleador”, suponiendo que éstas permitirán ganar reputación externa como tal. Estas actividades se pueden clasificar en dos grandes áreas: cultura única y procesos comunes de gestión de personas.

Lograr una cultura única

Hoy día, NH Hoteles cuenta con 17.360 empleados de más de 100 nacionalidades distintas, lo que demuestra la multiculturalidad y la globalidad de la cadena. Muchas de estas personas proceden de procesos de crecimiento orgánico; otras, por el contrario, de procesos de adquisición.

Dado que una parte del crecimiento ha venido por la vía de las adquisiciones, NH Hoteles ha tenido que poner un especial acento en la integración de los nuevos empleados dentro de su cultura. Para ello se consideró necesario crear un departamento que integrara en una sola cultura todas las que existían en ese momento. Para conseguir este objetivo, el departamento de integración asumió la función de iniciar, agilizar y monitorizar los proyectos de integración. Asimismo, debía desarrollar y liderar proyectos de los distintos procesos del negocio con el objetivo de alcanzar eficiencias tanto cuantitativas como cualitativas en productividad, calidad y rentabilidad.

“ Ser capaces de hacer más con menos empleados es un aspecto clave de la productividad de esta empresa ”

Esa cultura única, elemento diferencial y ventaja competitiva, está definida por medio de cinco valores corporativos: diversión, innovación, confianza, sensibilidad por el negocio y orientación a las personas. En las encuestas periódicas de satisfacción entre el personal de todas las unidades de negocio se puede observar el alto grado de compromiso de los empleados con la cadena.

Implantar procesos comunes de gestión de personas

En NH Hoteles, los procesos de gestión de personas son claves para implementar una cultura, un estilo, y tienen que partir de una estrategia de gestión de personas. Al igual que tiene una estrategia comercial, operativa o tecnológica, la compañía dispone de una estrategia relacionada con su gente. La estrategia de personas tiene los siguientes principios:

- Cumplir la estrategia fijada por el comité de dirección alineando todas las políticas y las prácticas con ella.
- Gestionar eficientemente los recursos implantando procesos y procedimientos que aporten valor a los empleados.
- Transmitir credibilidad y confianza en la organización.
- Incrementar la motivación y el sentimiento de pertenencia de los empleados, que inciden directamente en los resultados de la empresa.

La política de 'employer branding' de NH Hoteles se ha centrado fundamentalmente en actividades orientadas a "ser un buen empleador", suponiendo que éstas permitirán ganar reputación externa como tal

Los principales procesos con los que se contribuye al logro de los objetivos de negocio son los de selección y nombramientos, desarrollo, formación, compensación y desvinculación.

Selección y nombramientos

El objetivo del área de selección de NH Hoteles es establecer un proceso de selección riguroso y transparente que, en el menor tiempo y con el menor coste posible, permita incorporar a los profesionales que mejor se adecuen a la compañía e integrarlos en ella. El candidato seleccionado es aquél que más se ajusta a la descripción del puesto y a la cualificación personal requerida. Todos los directores de la compañía son responsables de la administración e implementación del principio de igualdad de oportunidades.

Desarrollo

Para NH Hoteles es importante asegurarse no sólo de que cuenta con buenos profesionales, sino también de que éstos no se estancan y sigan desarrollándose a lo largo de toda su carrera profesional. Para ello, cuenta con un proceso de desarrollo basado en los siguientes principios:

- Comunicación eficaz entre cada supervisor y sus empleados.
- Identificación permanente del talento.
- Fomento de una cultura de mejora continua en el capital humano.
- Integración ágil en la nueva cultura de la empresa.

Este sistema de gestión del desempeño se ha convertido en una herramienta pionera en el sector hotelero español. En todo momento se trata de garantizar el principio de igualdad de oportunidades en las incorporaciones y que el mérito sea el criterio de promoción y permanencia.

En los procesos de desarrollo tiene un papel muy importante el Plan de Acogida, mediante el cual se ayuda a las nuevas incorporaciones a entender, de una forma muy visual, la cultura de la empresa.

Formación

El objetivo de los procesos de formación es garantizar la formación continua de sus profesionales, proporcionando las acciones formativas que permitan el desarrollo de sus

habilidades presentes y las que sean necesarias en el futuro.

El departamento de formación, que fue renombrado como NH University, colabora en el logro de los objetivos corporativos tanto en la transmisión de los valores y la filosofía del grupo a todos los empleados como en el desarrollo y la implantación de nuevos procesos, políticas y herramientas en la organización.

El modelo de formación de NH Hoteles se estructura en tres niveles:

- Formación corporativa: da respuesta a las necesidades formativas globales de todos los empleados.
- Formación local: desarrolla habilidades y conocimientos específicos para cada país, adaptados a las necesidades concretas de cada área.
- Formación individual: fomenta el desarrollo profesional individual, de acuerdo con las necesidades formativas personales y del negocio.

La formación continua de los empleados de NH Hoteles ha alcanzado unas ratios muy importantes en el sector hotelero, con una inversión de más de 200 euros por empleado, lo que se traduce en unas 90 horas de formación (unos 11 días de formación al año).

Otra actividad que realiza para mejorar las competencias de sus personas y conocer mejor el negocio es un plan de intercambio interno de personal entre las diferentes unidades de negocio. Su objetivo, además de formativo, es fomentar la integración y conocer las diferentes actividades de la empresa.

Compensación

Los principios en los que se fundamenta la política de compensación y beneficios de NH Hoteles, que están alineados con los valores del grupo, son los siguientes:

- Principio de legalidad: ningún empleado se encuentra al margen de la legislación local vigente.
- Principio de no discriminación: la política de compensación y beneficios de NH Hoteles es extremadamente rigurosa con la no discriminación por razón de raza, sexo, edad, cultura, religión o cualquier otro atributo de las personas.
- Principio de competitividad: la estructura salarial de todos los empleados debe ser

competitiva de acuerdo con los mercados locales.

- Principio de desempeño: la compensación guarda una relación directa con el desempeño individual del empleado. Así, por ejemplo, todos los directores de hotel son evaluados anualmente por sus jefes directos. Con este principio se trata de identificar los rendimientos sobresalientes de una forma clara y objetiva y recompensarlos con una retribución competitiva.
- Principio de equidad: se promueve la equidad interna entre niveles similares de responsabilidad y desempeño; para ello se estructura la compensación en rangos salariales adaptándola a los mercados locales.
- Principio de globalidad: los esquemas de compensación son globales para todas las unidades de negocio, pero se respetan las características locales. Todos los empleados tienen que estar dentro de la estructura salarial.

Las personas que trabajan en esta empresa cuentan con un Plan de Reconocimiento, que se concibe como una herramienta que promueve y premia la “mejor manera de hacer las cosas”. Además de recoger precios especiales para los empleados tanto en alojamiento como en restauración, este plan se centra en fomentar la participación y la creación de ideas que aporten valor al negocio. A través de este plan se gestionan ideas que hacen referencia a la mejora de la calidad del servicio, que optimizan las ventas, que reducen los costes, que favorecen el trabajo en equipo, que inciden en proyectos sociales y que aportan la excelencia en la atención al cliente.

Desvinculación

NH Hoteles posee un compendio de procedimientos de trabajo con el objetivo de definir de forma clara y estable los criterios de desvinculación y despido. Esta política establece una serie de reglas o procedimientos que se tienen

“ Todos los directores de la compañía son responsables de la administración e implementación del principio de igualdad de oportunidades ”

que cumplir en todas las unidades de negocio en los casos de despidos individuales de trabajadores.

Asimismo, establece que la decisión final de un despido será tomada en función de la cuantía de la indemnización. La implantación de este tipo de política supuso una tremenda agilización en la gestión de los despidos, así como un ahorro considerable debido al mayor control en los procesos con indemnizaciones más elevadas.

Además de ser una excelente empresa en la que trabajar, aun cuando está enmarcada en un sector complejo por su propia idiosincrasia (turnos, servicio 24 horas, trabajar cuando los demás descansan, puntas de trabajo en eventos especiales, estacionalidad anual, estacionalidad semanal, etc.), NH Hoteles no ha querido conformarse con ser una excelente empresa hotelera en la que trabajar, sino que va más allá y desea mostrarse al exterior como tal.

En este sentido, ha mantenido una línea de actuación muy activa en actividades relacionadas con la “venta” en el mercado laboral. Para ello, desde el año 2007 elabora un plan orquestado de gestión de marca como empleador, cuyos principales objetivos son potenciar el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la marca de los empleados y atraer a los mejores profesionales del sector.

Todos los directores de hotel son evaluados anualmente por sus jefes directos y, con ello, se trata de identificar los rendimientos sobresalientes y recompensarlos con una retribución competitiva

El Plan de Gestión de Marca como Empleador

El Plan de Gestión de Marca como Empleador forma parte de una estrategia general de modificación de la marca NH Hoteles, emprendida en 2007. Tras un diagnóstico detallado de la imagen de marca como empleador, se definió por primera vez la propuesta de valor al empleado, respetando los principios de demanda (atributos deseados por los empleados), veracidad (atributos ciertos y claramente percibidos por los empleados), diferenciación (atributos que pocos posean en el sector) y simplicidad (pocos atributos).

La primera propuesta de valor al empleado (EVP) se reforzaba internamente por medio de campañas de comunicación interna y externa. Un ejemplo fue la campaña *Somos una empresa con una cultura*, cuya misión era transmitir a todos los empleados la imagen de unidad, solvencia y expansión, pero con una lógica, una cultura, unos procesos únicos y una misión.

Por su parte, la campaña *Integración internacional* profundizaba en la misma idea, pero con el matiz de internacional. Este proyecto fue muy importante para apoyar los procesos de adquisición de cadenas en otros mercados, transmitiendo ideas como la amigabilidad, la riqueza de la diversidad, la amistad y la unidad.

Una de las características de NH Hoteles es la personalización de la propuesta de valor al empleado para diversos colectivos clave. Por este motivo, se llevaron a cabo campañas de comunicación interna específicas para dichos colectivos, como, por ejemplo, la campaña dirigida a las camareras de piso, en la que se resaltan la importancia de su función y su impacto en el cliente.

Estas campañas se adaptan a diversos soportes con el doble objetivo de servir como instrumento de comunicación con los clientes y lograr un fuerte impacto en los propios empleados. Éste también es el caso del marcador que se utilizó para desear a los clientes “felices sueños”, que estaba firmado por “su camarera de piso”.

Otra línea clave de actuación ha sido la comunicación institucional y, en concreto, la relación con los medios de comunicación. Aunque NH Hoteles siempre había tenido

una fuerte presencia en los medios, tras la puesta en marcha de este plan de gestión, cuenta con objetivos de presencia concretos, que se materializan en multitud de referencias en los medios.

Los alumnos de las escuelas de negocios han constituido un colectivo externo importante. Sin embargo, la reputación que el sector del turismo tenía en este público no era muy positiva. NH Hoteles ha luchado por hacerse un hueco entre los mejores empleadores en las principales escuelas de negocios de España. Para ello, analizó dos posibles alternativas: estar presente como una opción más a través de los departamentos de salidas profesionales o estar presente de manera preferente. NH Hoteles apostó por la segunda alternativa y, para ello, ha facilitado la elaboración de casos sobre la propia compañía, siguiendo el ejemplo de empresas como Southwest Airlines, Starbucks, etc.

También ha sido política de NH Hoteles la participación en *rankings* y premios a las mejores empresas en las que trabajar. En este sentido, tanto la corporación como algunas de sus unidades de negocio han obtenido resultados espectaculares en las valoraciones de algunos *rankings* de prestigio. Por ejemplo, la unidad de Alemania ha obtenido la mejor calificación como lugar en el que trabajar dentro del Top Employer. Asimismo, dentro del ámbito corporativo, es la mejor empresa para trabajar del sector del turismo, según el *ranking* Merco Personas.

En lo que respecta a los premios, algunas de sus prácticas han obtenido reconocimientos importantes. Ése es el caso de la iniciativa *Todos somos ventas*, campaña que pretende comprometer a todos los empleados con las ventas. Puesta en marcha tras el inicio de la crisis que sufrió el sector en el año 2008, ha generado un importante volumen de ventas para la compañía.

En el Plan de Gestión de Marca como Empleador de NH Hoteles es importante el momento de salir a reclutar profesionales. Dado el crecimiento de la compañía, ha tenido que afrontar permanentemente el reto de la búsqueda de talento tanto en las universidades y las escuelas de negocios como en los centros de formación de profesionales del turismo. En todas estas ocasiones, quiere estar presente “de una manera especial”, para lo cual ha de-

sarrollado un *kit* de presencia que la hace “ser especial”.

En las campañas de reclutamiento se transmite la idea de solidez de la empresa y se establece una brecha muy grande entre la experiencia de trabajar en NH Hoteles y la de trabajar en otras empresas del sector. Esta obsesión por ser la mejor opción para trabajar y por atraer el mejor talento se refleja igualmente en la campaña *NH Formación*, que está encaminada a establecer un vínculo en forma de premio a los mejores alumnos de las principales escuelas de turismo de los países en los que NH Hoteles está presente. □

«NH Hoteles: lecciones sobre 'employer branding'. © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3737.

“ La iniciativa ‘Todos somos ventas’, que pretende comprometer a todos los empleados, se puso en marcha en 2008 y ha generado un importante volumen de ventas para la compañía ”

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21789 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial