

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

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

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

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