



nH
HOTELS

© NH

NH Hoteles: Una política de
Employer Branding
que incide en los resultados
empresariales



COMENTE ESTE
ARTÍCULO EN

www.capitalhumano.es

FICHA TÉCNICA

Autor: BARRIOS PASAMON, Marisa.

Título: NH Hoteles: Una política de Employer Branding que incide en los resultados empresariales

Localizador: <http://capitalhumano.wke.es/15bb9cb>

Resumen: Los tres ejes centrales del Plan Estratégico de RR.HH. 2010-2013 de NH Hoteles, implantado a nivel internacional, son: la gestión del talento, la eficiencia organizativa y la cultura del rendimiento. Sobre esta estrategia se han conseguido una facturación global de 1.281 millones de euros, de los que el 75% proviene de fuera de España. El principal objetivo del Departamento de Recursos Humanos de esta cadena hotelera es situar a los empleados en el centro de la organización para que estén motivados en su trabajo y que de ello se derive una mayor satisfacción de sus clientes. Para conseguir que la plantilla de NH Hoteles, que se caracteriza por su diversidad ya reúne 134 nacionalidades diferentes, se hizo un diagnóstico de situación y se adoptaron una serie de acciones que han dado sus frutos.

Descriptor: Employer Branding / Cultura / Estrategia / Gestión del talento / Diversidad

El departamento de RR.HH. de NH Hoteles combina el cuidado de sus profesionales, la satisfacción de sus clientes y la eficacia. De esta forma ha logrado conciliar su marca como empleador con los beneficios económicos. Los tres ejes centrales del Plan Estratégico de RR.HH. 2010-2013 de la compañía son: la gestión del talento, la eficiencia organizativa y la cultura del rendimiento. La plantilla de NH Hoteles se caracteriza por su diversidad ya que los empleados son de 134 nacionalidades diferentes.

Marisa Barrios Pasamón, periodista.

Situar a los empleados en el centro de la organización para que estén motivados en su trabajo y que ello se derive en una mayor satisfacción de sus clientes. Este es el principal objetivo del Departamento de RR.HH. de NH Hoteles. Así, apostar por el talento y por la eficiencia son

las armas básicas para diferenciarse de la competencia. Dicha compañía hotelera cuenta actualmente con más de 17.000 trabajadores distribuidos en 400 establecimientos presentes en 25 países de Europa, América y África y su próximo objetivo será implantarse en Asia. Destaca el hecho de que en 2010 se produjo la integración de >

- la cadena Hesperia Hoteles, que supuso incorporar 44 nuevos hoteles y más de 2.000 personas.

Los tres ejes centrales del Plan Estratégico de RR.HH. 2010-2013 implantado a nivel internacional son: la gestión del talento, la eficiencia organizativa y la cultura del rendimiento. En el primero el fin es que el trabajador esté contento en su día a día porque “hemos demostrado empíricamente la relación matemática que existe entre la satisfacción del empleado y el trato que reciben las personas que se hospedan en nuestros hoteles y, por tanto, nuestro beneficio operativo”, asegura Iñigo Capell, director corporativo de RR.HH. de NH Hoteles, quien añade que “nunca se puede descuidar el talento interno, se esté o no en un buen momento económico”.

Respecto al volumen de negocio la facturación del último año se sitúa en 1.281 millones de euros aunque Capell asegura que el 75% proviene de fuera de España por lo que, mantiene que “las oportunidades estratégicas están en otros mercados”. Por ello, “hemos aprendido a exportar un modelo de gestión de personas y tenemos éxitos concretos, que nos diferencian, como ser la mejor empresa del sector en la que estar empleado en los principales mercados en los que estamos, como por ejemplo en Alemania, Italia, Austria, México y Argentina”. Así, destaca que en 2010 CRF situó a NH Hoteles como mejor sitio donde trabajar en cuanto a cultura empresarial.

En esta línea, resalta la marca como empleador de NH Hoteles no es fruto de acciones espontáneas sino de

una planificación y un análisis estratégico “en el que hemos contado con el asesoramiento de PeopleMatters, con el fin de estructurar todas las acciones”. Además, destaca el hecho de que la política de RR.HH. es un modelo integrado en todos los países en los que está presente la cadena.

El objetivo final: “ser justo y cuidar a nuestros empleados, que es lo más importante que tenemos”. Este hecho ha supuesto que “si bien en España ya teníamos una marca muy fuerte como empleador en otros mercados donde teníamos menos años de historia, como el holandés o el alemán, hemos superado a otras cadenas que hace unos años estaban por delante nuestro”, asegura Iñigo Capell.

En esta línea Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, subraya que “de todos los sectores en éste es en el que se ha producido una mayor distancia entre NH Hoteles y el resto de cadenas en términos de imagen de marca como empleador de referencia porque por ejemplo en el sector bancario hay tres o cuatro muy próximos”.

DIVERSIDAD Y MOVILIDAD

La plantilla de NH Hoteles se caracteriza por su diversidad ya que los empleados son de 134 nacionalidades diferentes. Además, un 13,6% de los mismos trabaja en un país distinto al de origen. De hecho, Capell resalta que una de sus prioridades es “cuidar el talento directivo móvil”.

La marca como empleador de NH Hoteles es fruto de una planificación y un análisis estratégico.

© NH



También destaca que el 49,7% de la plantilla son mujeres las cuales ocupan el 49,3% de los puestos directivos. En España la cifra supera el 50%. Y es que NH Hoteles, sensibilizado con la gestión de la diversidad, realizó un estudio el pasado año para analizar esta cuestión y la situación de género. En esta línea, firmó un Plan de Igualdad con los representantes de los sindicatos UGT y CCOO convirtiéndose de esta manera en la primera cadena hotelera en dar este paso en España.

Además, NH Hoteles cuenta con una media de edad entre sus profesionales muy joven ya que el 51% tiene menos de 35 años y el 75% tiene menos de 45 años.

NHU UNIVERSITY Y TARJETA DEL EMPLEADO

NH Hoteles en su apuesta por el talento contribuye a la formación continuada de sus empleados. Para que quede constancia de ello y con el formato y diseño de un pasaporte "NHU University", proyecto en el que se van registrando los cursos que realiza cada empleado a través de una plataforma online elaborada con este objetivo.

La misma, traducida en seis idiomas, persigue incrementar los conocimientos y habilidades de quienes lo deseen y que puedan así, optar a las posiciones de ascenso profesional que van surgiendo en la compañía. De hecho, "todas las vacantes se publican internamente por lo que nadie puede decir que no puede crecer profesionalmente", afirma el director de RR.HH.

Lo novedoso es que este año se ha creado una plataforma web 2.0 a través de la cual cada experiencia formativa cuenta con comunidades donde se va incrementando el conocimiento ya que da la posibilidad de incorporar vídeos, presentaciones, comentarios, etc. A través de dicha herramienta también se está apostando para que se faciliten los contactos entre profesionales que tengan la misma posición en distintos hoteles, por ejemplo.

En esta línea, los empleados también tienen la opción de conocer la forma de trabajar en los hoteles de otros países y posteriormente volver a incorporarse a su puesto habitual. Así, se han contabilizado 250 movimientos internos anuales por Europa.

Por otro lado, existe la tarjeta del empleado en la cual se van acumulando puntos, que posteriormente se pueden canjear por noches de hotel. Con esta iniciativa se trata de reconocer a los profesionales que tienen comporta-

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS RECIENTES

- **Premios Capital Humano 2008.** Mención Especial en la categoría de Política Estratégica de Comunicación Interna.
- **Top Employer CRF.** Reconocimiento obtenido en España, Bélgica, Holanda, Alemania, Suiza y México
- **Ranking cultura de empresa.** NH Hoteles se encuentra en el primer puesto en la categoría "Cultura de Empresa" del estudio anual realizado por la Corporate Research Foundation (CRF) en Alemania.
- **Merco Personas 2010.** NH Hoteles lidera en España el ranking de la mejor empresa para trabajar del sector turístico.
- **Premios Cegos 2010.** Distinción Extraordinaria 2010 en Comunicación Interna a las mejores prácticas de NH Hoteles y su proyecto "Todos somos ventas".
- **Premio a la Innovación en RRHH 2010.** Concedido por Expansión&Empleo y el Instituto de Empresa al proyecto "Todos somos ventas".
- **III Edición del Premio Hudson-ABC al Director de Recursos Humanos 2010** a la iniciativa "Todos somos ventas".

mientos excepcionales alineados con los valores de la compañía: orientado a negocio, orientado a las personas, medioambientalmente responsables e innovación.

EVALUACIONES

En NH Hoteles también tienen un importante papel las evaluaciones de desempeño de los empleados. Hay un momento estratégico del año en el que se realizan las evaluaciones bajo el lema "Es tu momento". Deben participar, sin excepción, todos los trabajadores >



De izq. a dcha: Ana María Muñoz Fernández, recepcionista; Daniella Elena Purtan, camarera de pisos; Iñigo Capell, director corporativo de RR.HH. de NH Hoteles; Elisa García Castro, camarera de restaurante; Javier Mármol Ruiz, director de hotel; y Alfonso Jiménez, socio director de Peopl matters.

NH HOTELS





Hola. Bienvenido

>

PLAN DE ACCIÓN: DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO

LO QUE HABÍA QUE MEJORAR PARA ATRAER...

- Cambiar las presentaciones corporativas para hacerlas más cercanas en lenguaje y forma a lo que buscan los recién titulados.
- Mejorar el plan de prácticas para aquellos estudiantes que durante sus estudios deciden conocer cómo se trabaja en NH Hoteles.
- Desarrollar un Kit de Empleo para ayudar a los directores y responsables de los hoteles y centros de trabajo a ser los mejores "embajadores" de la marca.
- Elaborar un Plan de Medios con el fin de reforzar la imagen como empleador.
- Rediseñar el formulario de empleo dentro de la página web para acercarla a los futuros profesionales.

LO QUE SE HIZO PARA RETENER...

- Creación de un Programa de Reconocimiento interno destinado a premiar aquellas ideas de los empleados que ayuden a cumplir el Plan Estratégico o que mejor reflejen los valores de la compañía.
- Diseño de un Programa de Acogida para los nuevos empleados en la organización mediante cursos presenciales, cuyos formadores son los propios profesionales de NH Hoteles.
- La elaboración de campañas periódicas de refuerzo de los valores de NH Hoteles en las



que se involucrad directamente a todos los empleados.

- Creación de un Departamento de Comunicación Interna encargado de potenciar todos los canales de comunicación para reforzar los mensajes que se lanzan a los empleados desde la organización. También se han nombrado los Responsables de Comunicación Interna, uno por cada centro de trabajo, tarea que compatibilizan con sus responsabilidades diarias.
- Creación de "PC Corners", lugares dentro de los propios hoteles habilitados con un ordenador y con acceso a la Intranet donde cualquier empleado puede conectarse para conocer las novedades o consultar las ofertas de promoción interna.
- El lanzamiento de una campaña internacional, denominada NH Family, destinada a reforzar el orgullo de pertenencia a la organización de los empleados.
- Sesión fotográfica con profesionales de la compañía que son los protagonistas de la imagen de la empresa. Las fotos se utilizan en presentaciones y mensajes corporativos.

>

*Nada mejor
que el ADN
para identificar
a las personas*

in•SIGHT

La nueva evaluación del Talento

In-SIGHT es el Sistema de Evaluación Online que le permitirá identificar el talento en sus procesos de selección y programas de desarrollo.

- **Productividad.** Automatización de los procesos de evaluación. Reducción de tiempos y costes.
- **Innovación.** Evaluación integral mediante las herramientas de Assessment Online más innovadoras.
- **Flexibilidad.** Adaptación a sus necesidades de evaluación.
- **Tecnología.** Arquitectura web de última generación. Integración con sistemas corporativos.

Núñez de Balboa, 37- 28001 Madrid

www.actualemblog.com
info@actualgrupo.com

Madrid Barcelona Valencia Vigo Málaga
Colombia México Rep. Dominicana Perú



actualGRUPO

www.actualgrupo.com
902 023 222

LA QUINTA MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA DE NH HOTELES OBTIENE LA CALIFICACIÓN A+

La quinta Memoria de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles ha sido distinguida con la certificación A+ del estándar internacional Global Reporting Initiative (GRI). Es el grado más alto que GRI otorga a un Informe Anual sobre sostenibilidad. Además, el informe ha sido revisado conforme a la norma AA1000 como paso previo para su confirmación por AccountAbility.

El informe, correspondiente al ejercicio 2010, refleja la evolución y resultados de los desempeños económico, social y medioambiental de la compañía, que se basan en una sólida gestión de la RSC. Asimismo, la memoria da a conocer los hitos logrados y las iniciativas desarrolladas con empleados, clientes, proveedores, accionistas, medio ambiente y sociedad. El informe también resalta el cumplimiento de los retos asumidos el año anterior, así como recoge y comparte los compromisos para el ejercicio 2011.

Queda reflejada la renovación del Plan Director de Responsabilidad Corporativa para el periodo 2011-2013, diseñado y aprobado en 2010 y cuyo fin fundamental es el de aportar globalidad y transversalidad a todas las acciones que desarrolle NH Hoteles.

Entre los principales hitos conseguidos en lo que refiere a RSC a lo largo de 2010 destacan el proceso de integración de Hesperia, mediante un ambicioso plan de formación destinado a todos sus empleados; las nuevas aplicaciones de valoración de las encuestas de calidad a disposición de los clientes; el Plan Estratégico de Gestión de Personas 2010-2012



comprometido: reducción de consumo de agua (28,20%), de emisiones de CO² (31,03%) y de producción de residuos (26%). El logro y superación de estos objetivos y la constante apuesta por la innovación sostenible han consolidado a NH Hoteles como empresa referente en materia de sostenibilidad en su sector.

Ejemplo de ello ha sido el éxito de la III Reunión del Club NH Sostenible celebrada en mes en Milán, evento que ha permitido, una vez más, compartir, debatir y presentar nuevas soluciones medioambientales, más comprometidas con el eco-diseño y la innovación sostenible.

LÍNEAS GLOBALES DE ACCIÓN SOCIAL

La memoria de RSC de NH Hoteles tam-

bién recoge un nuevo Plan de Acción Social cuyo principal objetivo es colaborar en el desarrollo social de las comunidades donde opera.

Las más de 40 iniciativas implantadas en todos los hoteles para cumplir con el Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012 han demostrado su éxito. Gracias a los esfuerzos realizados por todos los agentes implicados -dirección, empleados, clientes, proveedores-, se han cumplido, con dos años de antelación, tres de los cuatro ambiciosos objetivos a los que la compañía se había

Bajo el lema *Up! for the people* recoge tres líneas de actuación centradas en programas de formación en hostelería y restauración para jóvenes desfavorecidos (*Up! for Opportunities*), voluntariado corporativo (*Up! for Volunteering*) y la colaboración con la comunidad a través de los productos y servicios de NH Hoteles (*Up! for Hospitality*).



¿Piensas en...

ahorrar costes

usabilidad

seguridad

flexibilidad

escalabilidad?

...piensas
en SaaS.

Cezanne, la compañía Software as a Service
para la Gestión del Talento y RRHH.

cezannesw.com/es • tel. +91 768 40 80

Cezanne

- > fijos de la compañía. Cada uno de ellos establece con su supervisor directo sus objetivos individuales de desarrollo. Posteriormente, 6 meses después, ambos deben mantener una nueva entrevista para repasar lo que habían acordado.

Además, están los programas de calidad a través de los cuáles se miden cien atributos en todos los hoteles. Éstos

son analizados gracias a la figura de los “clientes misterioso” que acuden de incógnito y toman nota de los servicios que se ofrecen. Ahí vemos, explica Capell, que “los mejor valorados son siempre los que tienen que ver con los empleados; esta es otra constatación de la importancia que tiene tener a la gente comprometida e ilusionada”.

EFICIENCIA ORGANIZATIVA

Conseguir optimizar los RR.HH. con el fin de adecuarlos a los distintos momentos de actividad y así conseguir uno de los márgenes brutos más altos de la industria hotelera es el segundo eje del Plan Estratégico de RR.HH. “Para ello –indica Capell– es fundamental contar con la implicación y flexibilidad de todos los empleados con un perfil polivalente en cuanto a funciones, horarios, etc; para poder asignar los recursos con precisión, allí donde los necesitemos en cada circunstancia”.

De esta manera, “se ha conseguido implantar un modelo verdaderamente eficiente de la fuerza de trabajo, que no repercute en la satisfacción del cliente; es uno de los principales cambios que se han producido en la compañía”.

CULTURA DEL RENDIMIENTO

“Todos somos ventas” es uno de los programas implantados en 2008 por RR.HH. para incrementar el beneficio y al mismo tiempo, implicar a los empleados en el desarrollo de NH Hoteles, basándose en el eje de la cultura del rendimiento. Antes, según el director de RR.HH, “a los empleados les daba vergüenza pedir una habitación o decir que iban a celebrar su boda aquí porque parecía que estaban pidiendo un favor pero hemos cambiado esa cultura”. Para ello, se cuenta con tarifas especiales para éstos y sus familiares y además “el espíritu comercial se premia”.

Otro valor añadido de NH Hoteles es su cultura medioambiental “porque todos tenemos que tener presente la sostenibilidad del planeta a través de distintas acciones que podemos llevar a cabo en el día a día”. ■

MAS INFORMACIÓN

“NH Hoteles: Un modelo de éxito en la integración de la responsabilidad social en la gestión global”, Capital Humano 225, Octubre 2008: <http://capitalhumano.wke.es/3ca740f>

Iñigo Capell, director corporativo de RR.HH. de NH Hoteles.

NH ©



en ADP,

Tranquilidad

es asegurar el cumplimiento de los plazos,
la normativa legal y la calidad

ahorro

es contar con especialistas sin incrementar la masa salarial

innovación

es ganar en rapidez, seguridad y calidad de gestión

flexibilidad

es adaptarse y gestionar fácilmente los cambios

rentabilidad

es centrarse en las competencias estratégicas de recursos humanos

Descubra todo lo que
puede obtener para
usted y su empresa en

www.spain.adp.com



Nº1 Nómina y Recursos Humanos