

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: UN ENFOQUE INTEGRADOR

Alumno: ALONSO TENORIO JIMÉNEZ

JUNIO, 2017

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. APROXIMACIÓN A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
 - 2.1. EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE DIRECCIÓN DE PERSONAS Y EL DESAFÍO GENERACIONAL: De las *Teorías X* e *Y* hasta la *Generación Z*
 - 2.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS
 - 2.3. ÁREAS DE ACTUACIÓN Y AMBIGÜEDADES VINCULADAS A LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
 - 2.4. FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EFICACIA
 - 2.5. DESAFÍOS ACTUALES DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
3. MARKETING EN RECURSOS HUMANOS: ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO
 - 3.1. EMPLOYER BRANDING: ESTATUS DE MARCA EMPLEADORA
 - 3.2. LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO
 - 3.3. COMUNICACIÓN EXTERNA DE LA MARCA EMPLEADORA
4. EL ROL DE LA PSICOLOGÍA OCUPACIONAL EN GESTIÓN DEL TALENTO
 - 4.1. EL ENGAGEMENT DE LOS EMPLEADOS
 - 4.2. INTERNAL BRANDING
 - 4.3. ORGANIZACIONES SALUDABLES: EL MODELO DE LAS EMPRESAS HERO'S
5. METODOLOGÍA
 - 5.1. ENTREVISTAS ENFOCADAS
6. CONCLUSIONES
7. BIBLIOGRAFÍA

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Áreas de actuación de la función de recursos humanos.....	Página 12
--	-----------

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Formulación e implantación efectiva de las estrategias de recursos humanos.....	Página 11
Figura 2: Retos clave para la función de recursos humanos.....	Página 15
Figura 3: Modelo integrador de dirección estratégica de recursos humanos.....	Página 44

1. INTRODUCCIÓN

El actual escenario laboral está determinado por un contexto de transformaciones surgido de un capitalismo globalizado que fuerza a las organizaciones a navegar en un entorno cada vez más competitivo, complejo e incierto, y para superar con éxito esa transición el primer paso es reconocer el valor del capital humano. En este sentido, la capacidad para atraer a profesionales con talento y conseguir que permanezcan en la empresa se ha convertido en un recurso estratégico clave, pues cómo se afronten las adversidades presentes y futuras dependerá de las personas que participan en el desarrollo de su actividad.

La sociedad vive una llamada “Cultura del Cambio”: la tecnología evoluciona aceleradamente; las aspiraciones, conductas y aptitudes de las personas también van cambiando; y de igual modo, las empresas modifican su misión, sus valores, su cultura, sus estrategias y sus formas de organización se re-definen continuamente (de la Vega, 2004). Para asumir los retos que plantean las relaciones laborales del futuro es de suma importancia destacar el valor de las personas que integran las empresas para así poner en relieve las propias cualidades de los servicios o productos que ofrece y conseguir un crecimiento económico basado en unos cimientos sólidos y estables que a su vez conduzcan al bienestar de nuestra sociedad.

De tal modo, la justificación del presente trabajo se sustenta en la magnitud de la labor que enfrentan los profesionales involucrados en la gestión de las personas en las organizaciones, que obliga a articular distintas técnicas para alcanzar una ventaja competitiva sostenible basada en el capital humano.

La aparición de esos nuevos procedimientos es fruto de la transformación de las relaciones de trabajo, acompañada de la evolución de los sistemas de dirección de empresas y gestión de personas. Sin embargo, las estrategias empresariales de las corporaciones españolas han sufrido una importante limitación en su desarrollo desde décadas atrás. Entre los factores determinantes destacan la falta de visión estratégica, ya que habitualmente se opta por soluciones parciales en lugar de analizar los problemas en profundidad para fijar planes a largo plazo. Esta insuficiente evolución de las políticas de recursos humanos ha sido en parte propiciada por la ausente consideración respecto a la estrategia social de la empresa, a la que no se ha otorgado el protagonismo que merece (Barranco, 2000).

No obstante, en los últimos años existe una aceptación compartida por todos los estamentos en la empresa sobre la necesidad de formar estructuras organizativas multidisciplinares y consecuentes con las estrategias que propone cada corporación. Por ello, en lo que a dirección estratégica y gestión del talento se refiere, resulta necesario mostrar, por un lado, desde el enfoque del marketing los mecanismos de creación de identidad y gestión de la imagen de marca de empresa en su rol como proveedora de empleo; y, por otro, las influencias de la psicología ocupacional positiva en el bienestar de las personas en el trabajo y para la salud de las organizaciones.

El objetivo principal del estudio es determinar qué factores complementan la dirección estratégica de recursos humanos y elaborar una visión panorámica acerca de las sinergias creadas en el seno de las organizaciones cuya finalidad es encontrar los mejores sistemas de gestión del talento. Al mismo tiempo, con intención de clarificar el propósito central se presentan objetivos complementarios como:

- Interpretar el significado de la estrategia empresarial en relación con la eficiencia organizacional.
- Describir la función de recursos humanos e identificar los retos actuales planteados en su ámbito de actuación.
- Revisar las contribuciones teóricas y prácticas de otras disciplinas para optimizar la dirección estratégica de recursos humanos.
- Analizar estrategias innovadoras en base a la gestión integrada de personas y estudiar los resultados generados en el proceso de implementación, así como determinar los medios utilizados en su desarrollo.
- Realizar un acercamiento al ámbito práctico para comprobar qué programas fomenta la estructura directiva a la hora de mejorar los procesos de gestión del talento.

En suma, este trabajo tiene la pretensión de plantear un análisis descriptivo partiendo de la creación de un marco conceptual basado en la influencia de disciplinas como el marketing y la psicología a fin de aportar una perspectiva holística del proceso de dirección estratégica de recursos humanos. Concluida la interpretación teórica, cabe elaborar un examen comparativo a nivel práctico para evaluar las estrategias de atracción y retención del talento en un fragmento concreto de la realidad empresarial española.

2. APROXIMACIÓN A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Todas las empresas destinan sus esfuerzos a producir o servir, concretamente a vender algún producto o servicio. De esta manera, sus actividades principales consisten en diseñar, fabricar y, sobre todo, vender un determinado producto o servicio. La misión crucial en cualquier organización de trabajo es satisfacer las necesidades del cliente y todo gira en torno a eso. Así los departamentos de producción y ventas son áreas en las que se centra el foco de atención.

A pesar de esto, las actividades de ambas funciones (producción y venta) por sí solas no son suficientes ya que necesitan el apoyo de unidades administrativas y organizativas. Un ejemplo de estas unidades sería la encargada de las finanzas y la contabilidad, cuyo cometido es gestionar la situación económica de la empresa. Pero todas las empresas y los departamentos en que se dividen existen porque están integradas por personas, y esta razón es más que suficiente para prestar más atención al factor humano dentro de las organizaciones.

La gestión de personas se mueve en un ámbito complejo debido a la gran cantidad de factores que intervienen en el proceso, aunque cada vez es más habitual ver interés acerca de los resultados obtenidos en esta área, ya sean muestras de preocupación proveniente de directivos de las organizaciones o de gestores encargados de personal para saber cómo funciona su equipo o sección. En su origen la administración de personal se entendía simplemente en términos de costes y términos legales, luego se pasó a gestionar a los empleados como personas desde el ámbito de la psicología, y ahora la gestión de personal engloba los aspectos sociales del ser humano, y los costes y el valor añadido que los trabajadores suponen para la empresa.

Es beneficioso para la organización y para las personas que prestan sus servicios en ella, contar con prácticas responsables en el área de recursos humanos, aunque no pueda ser a través de un departamento destinado exclusivamente a ello.

Cabe afirmar que la gestión de personal ha evolucionado desde una perspectiva informal e implícita, a una de carácter más explícito y formal (Albizu y Landeta, 2014). Siempre han existido métodos de administración y dirección de personal, aunque no se hubiese estudiado e instaurado los procedimientos de manera consciente, y comprender la evolución de dichas técnicas resulta imprescindible para revelar el sentido que esta disciplina cobra en la actualidad y de cara al futuro.

2.1 EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE DIRECCIÓN DE PERSONAS Y EL DESAFÍO GENERACIONAL: De las *Teorías X* e *Y* hasta la *Generación Z*.

A partir del momento en que las personas con capacidad para trabajar prestan sus servicios a una empresa, de manera voluntaria y a cambio de una retribución, surge lo que conocemos como Relaciones Laborales. Éstas, durante un extenso periodo de tiempo, han estado caracterizadas por la conflictividad derivada de la confrontación entre la figura del empresario y la del trabajador.

Por suerte, los modelos de relación en el ámbito de la organización laboral han ido evolucionando, en parte, gracias a los cambios conceptuales de las personas en cuanto a las expectativas que tienen sobre el trabajo, hecho que a su vez repercute en el progreso de los sistemas de gestión de empresas y dirección de personas.

Con intención de plasmar semejante proceso evolutivo, es interesante entrar a considerar las tres teorías de dirección de recursos humanos que mejor lo reflejan. En primer lugar, aludiendo a los patrones clásicos de dirección, en la obra “*El lado humano de las organizaciones*”, McGregor (1994) diferenciaba entre dos alternativas de gestión en función de los modelos directivos seguidos en cada organización. Según la visión de este autor, se parte de los distintos supuestos sobre el comportamiento humano para determinar las pautas que siguen los gerentes a la hora de relacionarse con los trabajadores, en otras palabras los distintos estilos de dirección se establecen según la conducta esperada en las personas.

La *TEORÍA X* surge como consecuencia de la problemática originada tras la aparición de las primeras empresas industriales y está basada en planteamientos de investigadores como Frederick W. Taylor (1856-1915) y Henry Ford (1841-1925), pioneros en la implantación de una administración de carácter científico en la empresa.

Entre las consideraciones de esta teoría destaca considerar que a las personas por naturaleza no les agrada el trabajo, como empleados son indolentes, y por tal razón evitan trabajar siempre que sea posible. La única motivación de los trabajadores se sustenta en incentivos materiales, concretamente dinero. Tal circunstancia implica que la mayor parte de los empleados tienen que ser controlados estrictamente y obligados a desempeñar las tareas, ya que no son capaces de cumplir sus funciones siendo disciplinados por propia voluntad. Bajo ese principio de autoridad se recurría incluso a castigos físicos con tal de alcanzar los objetivos de la empresa.

En contraposición, nace la *TEORÍA Y* basada principalmente en los experimentos y creencias de Elton Mayo (1880-1949), padre de la escuela humanística de la administración de empresas, conocida como el modelo de relaciones humanas. Esta teoría se fundamenta en la convicción de que la pereza y la apatía por el empleo no son propias de la naturaleza de los trabajadores, y que la compensación económica no es el único factor que motiva a las personas a la hora de trabajar. Además, destaca la influencia positiva de los grupos informales dentro de la organización sobre la motivación en el trabajo y considera que, lejos de sentir desidia por el trabajo las personas pueden sentirse satisfechas como empleados.

Los trabajadores no precisan un control exhaustivo, sino que pueden asumir su propia dirección en función de las responsabilidades que acepten (Mozas y Bernal, 1995). Frente a los procesos de trabajo estandarizados, priman la capacidad imaginativa, la creatividad y la innovación para superar los obstáculos a los que se enfrenta la empresa en su día a día; y la dirección promueve un modelo más participativo que permita crear relaciones con los subordinados asentadas en la responsabilidad y motivación.

Otra percepción es la que ofrece William G. Ouchi (1982) quien, decidido a descubrir los factores que originaban las diferencias en cuanto a capacidad productiva de los países orientales frente a los occidentales, publicó *“La Teoría Z: Cómo pueden las empresas americanas hacer frente al desafío japonés”*. Su estilo de gestión se apoya en tres dimensiones o valores fundamentales: confianza, intimidad y sutileza. Confianza en todos los integrantes de la organización, a los que se persuade a base de transmitir las conductas que se esperan de ellos/as, y no a través de un férreo control. Intimidad respecto a las relaciones personales entre los miembros de la empresa, traspasando el ámbito exclusivamente profesional. Y, sutileza en el trato entre jefes y empleados, entendiendo que no se puede dar el mismo trato a todo el mundo porque cada trabajador o trabajadora, cada ser humano, tiene sus peculiaridades.

En cuanto a los procesos de selección e incorporación son meticulosos, ya que se aspira a conseguir la lealtad de los empleados y el compromiso de estos con los objetivos de la empresa. La motivación es otra de las claves para el éxito de las administraciones tuteladas con el modelo de la escuela japonesa. Ésta se logra a través del énfasis otorgado a la creación de una sólida cultura organizacional, y a la cooperación o el trabajo colaborativo, haciendo que todos los empleados se sientan parte de una gran familia.

Este último enfoque parecía augurar los modelos directivos y de gestión del capital humano que gran parte de las empresas pretende alcanzar en estos tiempos de cierta conflictividad ahora de carácter generacional. Y es que en el actual mercado de trabajo conviven hasta tres generaciones: *baby boomers* (1945-1964), generación X (1965-1981) y generación Y o *millennials* (1982-1996); hecho que plantea importantes retos para los profesionales de recursos humanos.

Los *baby boomers* han vivido momentos históricos de gran impacto social, empezando a renunciar a los valores y normas establecidas. No dependen de la tecnología, ni se sienten desestabilizados, son entregados y poseen un grado de conocimiento y experiencia que los sitúa en una etapa de madurez profesional que resulta imprescindible retener en la empresa.

La *Generación X* es la primera en tener contacto con las Nuevas Tecnologías, marcada por la incertidumbre se caracteriza por su alta capacidad de adaptación y su desconfianza hacia las corporaciones provocada por los periodos de recesión económica y desempleo que les ha tocado vivir. Conforman el mayor porcentaje de población activa, valoran la estabilidad en el empleo y ocupan puestos de liderazgo, razones que evidencian la necesidad de desarrollar su potencial profesional y humano.

La *Generación Y* también conocidos como *millennials* son nativos digitales y están permanentemente conectados, seguros de sí mismos y con una nueva forma de percibir el mundo ligada a la tecnología. Desean tener un trabajo donde sus ideas cuentan y poseen habilidades que las generaciones predecesoras no tienen, tales como la alta capacidad de procesar la información o el pensamiento visual (Tapscott, 2008). Competencias de gran utilidad para la organizaciones y parece aconsejable atraer para mejorar los niveles de adaptabilidad y regeneración de las mismas.

Pero el desafío no acaba aquí ya que pronto tomará el relevo la *Generación Z*, nacidos entre 1996-2010, cuyo crecimiento ha sido plenamente condicionado por los entornos digitales, hasta el punto de desarrollar formas de comunicación totalmente distintas. Esta generación en breve se incorporará al mundo laboral y, en consecuencia, los esfuerzos también deben ir dirigidos a captar y retener ese nuevo talento.

La evolución del contexto demográfico en España provocará un cambio del entorno laboral, los retos nacen de la coexistencia de grupos generacionales dispares y desde la dirección de recursos humanos se ha de perseguir la creación de sinergias que aporten valor acompañado por la transformación de los modelos de gestión de personas.

2.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Gran parte de las teorías actuales sobre estrategia en lo referente a gestión de empresas se alzan sobre los pilares de antiguas civilizaciones que ya abordaron temas, entre los que destacan, cómo ser consecuente y disciplinado, o la necesidad de ser justo con los subalternos y los enemigos (Palacios, 2010), entre otros de suma importancia para las estrategias empresariales de hoy.

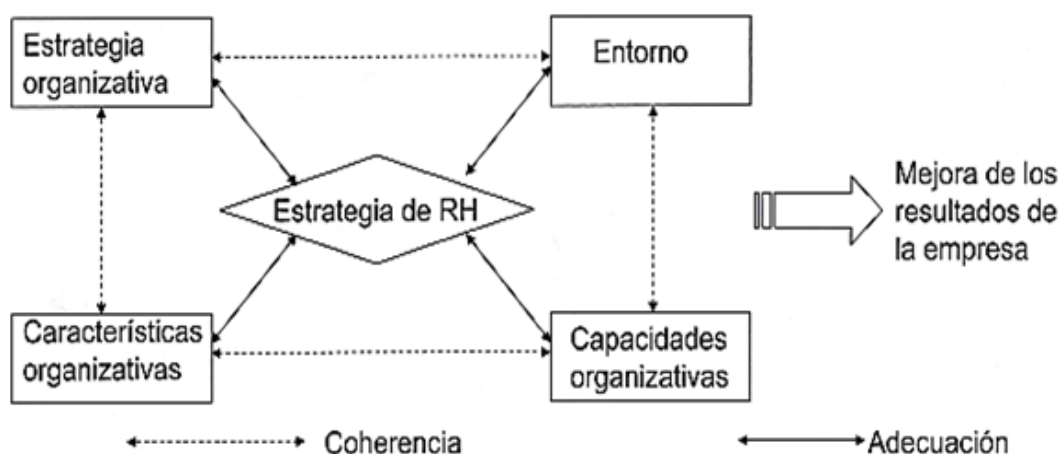
En las corporaciones la preocupación por la estrategia surgió a finales de la década de los cincuenta debido a problemas de dirección por la ausencia de planificación, entre otros. Aunque el concepto de estrategia, a nivel de dirección y gestión de organizaciones de trabajo, no toma un cariz realmente protagonista hasta la década de los ochenta.

A partir de entonces empiezan a predominar los planteamientos estratégicos que, siguiendo en la línea de sus orígenes etimológicos, consiste en superar a un adversario que pretende hacer lo mismo que uno aunque, en la empresa actual, la estrategia resulta aún más decisiva si cabe. Para tener una noción concisa, podemos definir *estrategia empresarial* como la determinación de metas y objetivos fijados por una empresa, así como los planes de acción y asignación de recursos necesarios para su consecución (Chandler, 1962).

La dirección estratégica de recursos humanos es una especialidad académica y empresarial derivada de la dirección estratégica, cuyos orígenes se sitúan a comienzos de la década de los ochenta, motivados por el propósito de desarrollar y enriquecer la capacidad de adaptación de la organización de trabajo a su entorno.

Se trata de un ámbito que, normalmente, analiza la correspondencia entre la estrategia general de la compañía, la gestión de recursos humanos y la organización empresarial. En consonancia con el modelo representado en la Figura 1 de *Gestión Estratégica de Recursos Humanos* propuesto por Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2007), para que los resultados de la empresa puedan verse mejorados gracias a la dirección estratégica de recursos humanos se debe producir una adecuación inequívoca entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia organizacional, el entorno de la empresa, las características corporativas (cultura, estructura, recursos, etc.), y las capacidades organizativas.

Figura 1: Formulación e implantación efectiva de las estrategias de recursos humanos



Fuente: Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2007)

En caso de no conseguir esa sincronía, la estrategia de recursos humanos no será eficaz para la empresa, porque no será capaz de añadir valor a la estrategia empresarial, y por ende, no potenciará la consecución de los objetivos, quedando así el área de planificación de recursos humanos en evidencia. Por otro lado, de nada servirá el diseño de una estrategia de recursos humanos en función de la estrategia general, el entorno específico, y las características y capacidades organizativas, si no existe una coherencia previa entre todos estos elementos.

En la actualidad cualquier organización de trabajo, independientemente de su naturaleza o la de los mercados en los que compite, ha de fundamentar su gestión y estructura en base a estrategias que aseguren la rentabilidad presente y futura de la empresa. Así, los procesos de gestión estratégica de recursos humanos pasan por construir plantillas o equipos que respondan a las nuevas exigencias, seleccionando personal cualificado y adecuado a cada puesto en todos los niveles organizativos, para lograr que todos sean partícipes de la misión de la empresa (Albizu y Rodríguez, 2014).

El objetivo de este componente estratégico sería lograr un sentimiento de pertenencia a la organización debido a la comprensión de la identidad corporativa por parte de todos los miembros de la organización. Alcanzar una plena adaptación del personal a la cultura de la organización influirá de manera positiva en la productividad individual y por tanto, repercute en el rendimiento grupal, y en última instancia, también en los beneficios de la empresa a nivel global.

2.3. ÁREAS DE ACTUACIÓN Y AMBIGÜEDADES VINCULADAS A LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los últimos tiempos han estado marcados por las serias alteraciones producidas en el entorno de la empresa y la adaptación a esos cambios es cada vez más compleja, sobre todo por las exigencias provenientes del alto grado de especialización, mayores conocimientos y las herramientas de la actual revolución tecnológica.

Por ello, la gestión de recursos humanos se ha convertido en una función decisiva y primordial dentro de la empresa, para comprender su alcance a menudo aparece dividida en ocho áreas cuyas funciones y actividades se detallan brevemente en la Tabla 1.

Tabla 1: *Áreas de actuación de la función de recursos humanos.*

ÁREA	TAREAS DESEMPEÑADAS
Relaciones Laborales	Representación legal en actos de jurisdicción laboral. Administración de beneficios sociales. Gestionar situaciones de conflicto, quejas o reclamaciones. Negociación de acuerdos laborales.
Dirección Estratégica	Diseñar y planificar estrategias empresariales. Aplicar estrategias de recursos humanos. Colaboración y apoyo a otros departamentos.
Administración	Aplicación normas y procedimientos laborales. Gestión burocrática, área transversal al resto.
Empleo	Planificación de plantilla. Análisis y valoración de puestos de trabajo. Diseño y desarrollo de la estructura. Reclutamiento y selección de candidatos. Gestión de procesos sustractivos.
Gestión de RR.HH	Función fundamentalmente organizativa. Establecer mecanismos de coordinación entre trabajadores, gestión del desempeño, retribuciones, seguridad social, etc.
Desarrollo de RR.HH	Planes de carrera y formación. Promociones y rotaciones. Análisis del potencial y gestión del conocimiento.
Económica	Establecer la política retributiva. Conocer el nivel y condiciones salariales del mercado Definir los sistemas de incentivos.
Seguridad y Salud	Gestión de la prevención, salud laboral, medicina de empresa, diagnóstico y mejora de las condiciones de trabajo.

Fuente: Adaptado de Hunger, Sánchez y Gómez-Mejía (2007).

Pese a las concreciones hechas en el cuadro que precede, es justo mencionar que aún hoy no existe un acuerdo absoluto sobre las actuaciones y competencias que corresponden a un departamento de recursos humanos. Existen diferencias notables en aspectos importantes como pudiesen ser la formulación de objetivos, el escaso control, incluso en el lugar que ocupa la gestión de personas respecto a la jerarquía de la organización.

Esas confusiones generan conflictos internos y provocan el rechazo de la función de recursos humanos, motivo por el que existen serios obstáculos para el correcto desempeño de tareas como el diagnóstico, control, y previsión de la situación social en las empresas. En los siguientes puntos se pasa a describir algunas de las ambigüedades más comunes de estas unidades organizacionales:

a) *Ausencia de Objetivos*. La aplicación de técnicas de planificación está todavía poco extendido, incluso en las empresas que practican algún tipo de planificación social. Además, la planificación de recursos humanos no suele estar integrada en la estrategia global de la empresa, hechos que evidencia la ausencia de objetivos claros y concisos con respecto a la gestión de personas en las empresas.

b) *Ausencia de Control*. La falta de planificación provoca carencias en el diagnóstico y el control, que por otra parte también son herramientas dadas a ser rechazadas por los trabajadores debido al miedo a ser evaluados. Es habitual, por ejemplo que los gestores hagan contrataciones sin hacer un estudio previo sobre las especificaciones del puesto y sin contar con la aprobación del departamento de recursos humanos, esto hace que más que prevenir esta función adopta un papel reactivo, respondiendo ante los problemas que se presentan.

c) *Confusión de Roles*. El escaso esclarecimiento de tareas y cometidos afecta en particular al departamento de recursos humanos y eso lleva a tener que asumir funciones que suelen estar lejos de su misión principal, tanto es así que se considera una especie de departamento estanco. Esto unido a la diversidad de posiciones que pueden ser ocupadas por este departamento en el organigrama de la empresa, demuestra la naturaleza confusa que aún hoy caracteriza a la función de recursos humanos.

2.4. FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EFICACIA

Ya hemos visto cómo se ha ido trasformando la idiosincrasia en las organizaciones de trabajo en cuanto a su manera de tratar y dirigir a las personas, hasta llegar a las formas contemporáneas donde prima centrar la atención en las peculiaridades de cada empleado como ser humano independiente. También cómo la función de recursos humanos se relaciona estrechamente con las formas de dirección porque interviene en todas las decisiones que puedan afectar a los trabajadores y a sus relaciones con la empresa, así como entre ellos mismos.

A su vez, como cualquier función dentro de la organización, es susceptible de ser descrita en forma de procesos de trabajo. En un modelo analítico simple podemos distinguir entre tres elementos, en el que los dos primeros -recursos y actividades- suponen necesariamente costes, pero dan lugar a un tercer elemento en cuestión -resultados- que son fuente de beneficios (Alles, 2006).

En primer lugar, los *recursos* en la función de recursos humanos son los propios empleados que trabajan en el departamento, así como los medios que tienen a su disposición; en segundo lugar, en las *actividades* se incluye todas las tareas derivadas de la función principal como puedan ser: planificación, reclutamiento y selección, diseño de sistemas retributivos, formación, etc.; por último, los *resultados* son los ingresos que esta unidad será capaz de generar, porque evidentemente el trabajo de este departamento ha de ser concebido como una inversión y no solamente como un gasto.

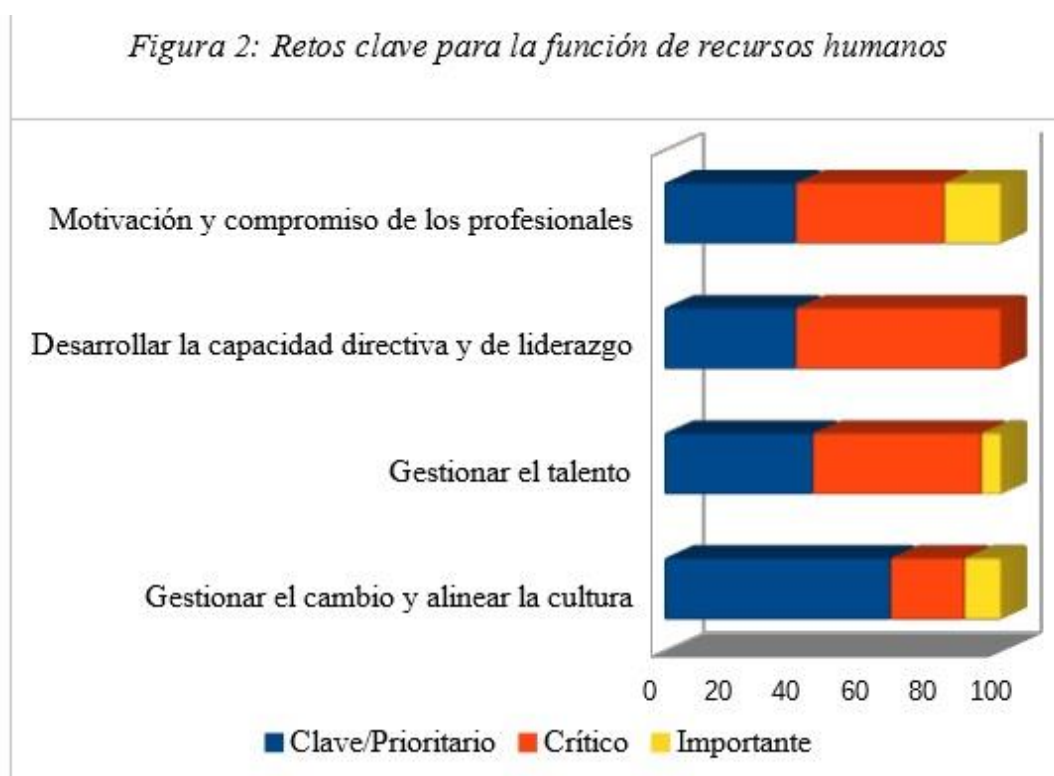
Por eso es importante valorar los resultados o la contribución de la función de recursos humanos recurriendo a las nociones de eficacia. En este sentido, distinguimos principalmente dos tipos:

- a) La eficacia económica. Se consigue mejorando la productividad, economizando el trabajo a través de la maximización de rendimiento y la minimización de los costes. Se define entonces por la comparación entre los gastos efectuados y los resultados que se obtienen.
- b) La eficacia social. Se refiere a la satisfacción de las expectativas, necesidades e intereses de las personas de la organización. Esto permite conseguir un incremento del compromiso, la implicación, la motivación, y la identificación de los trabajadores con la empresa.

De este modo, la función de recursos humanos ha de ser consecuente y congruente con el resto de políticas de la empresa, además debe buscar de manera conjunta con la dirección nuevas formas de alcanzar eficiencia económica y social, integrando sus fines en los objetivos de la organización y también ponerlos en sintonía con las metas de los trabajadores.

2.5. DESAFÍOS ACTUALES DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Una reciente investigación conocida como *Índice de Capital Humano* refleja la valoración de los directivos y profesionales de la gestión de personas en empresas del IBEX 35 acerca de los retos clave de la función de recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia a partir del Índice de Capital Humano 1T (Peplematters, 2017)

Entre los desafíos más destacados en el primer trimestre del presente año se encuentra gestionar el cambio y alinear la cultura (67%) debido a los esfuerzos que la mayor parte de las empresas están haciendo en materia de adaptación. En segundo lugar, la gestión del talento (44%) es otra de las mayores preocupaciones motivada, por la diversidad de los trabajadores que integran las organizaciones y por la necesidad de desarrollar políticas de gestión del capital humano que añadan valor a las compañías.

3. MARKETING EN RECURSOS HUMANOS: ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO

El cliente, concebido desde el punto de vista tradicional, recurre a la empresa para satisfacer necesidades claramente identificables, como pueda ser la comida, el transporte, o simplemente el ocio. Sin embargo, al introducir la idea de la existencia de un cliente interno, entendiendo que los trabajadores también forman parte de la clientela de la organización, aún hoy es frecuente la tendencia a pensar que los empleados y colaboradores de una empresa únicamente persiguen satisfacer una necesidad económica, deducción que dista mucho de la realidad.

Esa tendencia está cambiando y el mundo empresarial se está inclinando hacia fórmulas directivas y de gestión de empresa más responsables socialmente, modificando la perspectiva simplemente utilitarista del factor humano en la empresa.

El autor francés Michael Levionnois (1992), psico-sociólogo y consultor en el ámbito de la gestión de empresas, distingue entre dos tipos de mercados a los que la empresa debe dirigirse. Uno es el mercado externo, constituido por el dualismo entre producto y mercado exterior, y el otro es el mercado interno, integrado por el tándem que conforman el individuo y la organización.

Es una evidencia palpable que la actual transformación de los mercados ha de ir acompañada de una marcada orientación hacia el cliente interno, porque los mercados actuales exigen a la empresa construir su oferta de una manera distinta a como lo venía haciendo, y esto supone dirigir sus esfuerzos también a satisfacer las expectativas y necesidades del conjunto de sus empleados para conseguir alcanzar las metas deseadas.

De esta manera, entendemos que responder a las demandas y exigencias del mercado externo de forma convincente pasa por atender en primera instancia los parámetros correspondientes en el mercado interno, como puedan ser por ejemplo: el reconocimiento, las posibilidades de desarrollo personal y profesional, programas salariales justos, adecuados flujos de información, etc.

En consecuencia, una de las claves indispensables para conseguir un funcionamiento eficaz dentro de una empresa es considerar a las personas que la integran como un producto preciado en el que reside la esencia del desarrollo organizacional. En esta esfera, el marketing interno viene a mejorar y perfeccionar las políticas sociales de las organizaciones de trabajo.

3.1. EMPLOYER BRANDING: ESTATUS COMO MARCA EMPLEADORA

El concepto de employer branding puede ser enmarcado dentro de las actividades clásicas de marketing interno, aunque va más allá (Blasco, Rodríguez y Fernández, 2014). También emana de la confluencia entre las dos áreas estratégicas de la organización de las que venimos hablando, a nivel externo el marketing y a nivel interno la dirección de recursos humanos, pero además incorpora la idea de posicionar a la empresa como una marca empleadora. Existen en este sentido distintas líneas de investigación que, desde la perspectiva que ofrece el ámbito común del marketing y la gestión de personas en la empresa, estudian el rol a desempeñar por la marca en base a la relación del trabajador con la compañía empleadora.

En cuanto a su aparición práctica, las organizaciones que desempeñan su actividad en el sector terciario han sido precursoras al observar la importancia que tiene impulsar a sus trabajadores para reflejar los beneficios de sus marcas. El cliente interno trata al cliente externo como se sienten tratados en su organización, y son esos empleados quienes, de manera directa, suministran el servicio a los usuarios; por tanto, han de estar en sincronía con la cultura corporativa y ser plenamente conscientes de los atributos de la marca.

Según Jacobs (2003) una marca ha de representar la relación que tiene con sus clientes externos tanto como reflejar la relación que mantiene con sus empleados. Solamente al aceptar esta máxima, el employer branding pasa a convertirse en una iniciativa empresarial estratégica que permitirá contar con una plantilla capacitada, informada y comprometida para satisfacer las expectativas generadas por la marca en los clientes.

Una primera aproximación a la definición de employer branding o marca del empleador se debe a Ambler y Barrow (1996) quienes lo conciben como “el conjunto de beneficios psicológicos, económicos y funcionales suministrados por el empleo y que se identifican con la empresa empleadora”. Una de las ideas iniciales que podemos extraer es que el employer branding permite construir un tipo de relación altamente beneficiosa para las organizaciones. Para ello, puede partir ofreciendo a sus trabajadores ventajas como el establecimiento de un buen ambiente de trabajo, mejoras en formación, sistemas de recompensas, o flexibilidad horaria; pero debe aspirar a aplicar en términos laborales las técnicas del marketing de modo que los empleados se sientan implicados en todos los niveles (Slack, Orife y Anderson, 2010; Park y Zhou, 2013).

Por tanto, el estatus de employer branding es algo más que la creación y transmisión de la cultura de la empresa, es un proceso dirigido a poner en consonancia los comportamientos y conductas de los empleados con los valores y creencias de la organización, hasta el punto en que el trabajador interiorice la marca y la cultura corporativa en todos sus niveles.

En consecuencia, la marca del empleador es un vínculo emocional creado entre la empresa y los trabajadores que ha de ser alcanzado mediante una estrategia a largo plazo dedicada a gestionar el conocimiento y emociones de los empleados, así como el de los grupos de interés más cercanos al entorno de la empresa (Fernández, Avelló, Gavilán y Blasco, 2014). Esto implica que la relación de los trabajadores con la marca comienza incluso antes de que se formalice una relación laboral con la empresa, sienta aún posibles candidatos o empleados potenciales, y se prolonga a lo largo de toda su vida profesional.

El employer branding o la marca del empleador, entendido como un constructo holístico, engloba varios aspectos de capital importancia que llevan consigo unos valores críticos para cualquier organización (Kapoor, 2010). En síntesis, se trata del proceso encargado de identificar y transmitir un mensaje de marca empleador o marca de empresa, aplicando los principios básicos del marketing para conseguir la atracción de las personas con los perfiles que mejor encajen en la filosofía de trabajo de la compañía y retener a los profesionales más cualificados (Wilden, Gudergan y Lings, 2010).

La importancia de gestionar el talento en las organizaciones es decisiva en entornos laborales convulsos como los actuales, caracterizados por las consecuencias de la globalización, las innovaciones tecnológicas y el endurecimiento de la competitividad. Por ello, la aportación de la perspectiva del marketing a la gestión del capital humano de la empresa se fundamenta en ofrecer “valor a la compañía y así, con una adecuada inversión en el mismo, el desempeño de la empresa puede ser mejorado” (Backhaus y Tikoo, 2004).

Otro aspecto relevante a tener en cuenta a la hora de contar con el capital humano desde el nivel estratégico de la organización, es que los empleados con talento aportan mucho valor para sus empresas, pero también poseen unas miras vitales y profesionales. Por tanto, las compañías interesadas en atraer y retener a las personas más valiosas tendrán que ofrecer una propuesta de valor que satisfaga las expectativas de estos trabajadores deseados y, a la vez, supere a las ofertas de la competencia (Mosley, 2007).

Cada vez son más las empresas que aceptan la necesidad de considerar a sus empleados como el activo intangible más valioso de la organización y ponen en marcha estrategias de marketing integradas en la política de recursos humanos con el fin de convertir al trabajador en el principal embajador de la marca (Barrios, 2011).

Dicho esto, tenemos claro que son varios los beneficios de conseguir un estatus como employer branding. En primer lugar, supone una oportunidad para diferenciarse de la competencia creando una marca identificativa como empresa empleadora. También ofrece una solución a largo plazo al problema de escasez de talento, asegurando el flujo constante de personas solicitantes de empleo y otorga reputación a la organización contribuyendo a su posicionamiento en el mercado. Por otro lado, genera satisfacción en los empleados, provocando así mejoras en la eficiencia y productividad de la plantilla. Además, estimula el sentimiento de pertenencia y la participación, logrando alcanzar la retención de talento. Por último, permite transmitir los valores de la marca hacia los clientes externos debido al compromiso de los trabajadores.

En definitiva, la apuesta por conseguir posicionarse como una marca empleadora reconocida y lograr una reputación corporativa es cada vez más frecuente en empresas de todos los sectores. En el ámbito de la dirección estratégica de recursos humanos, crear entornos laborales basados en la satisfacción y el compromiso de los trabajadores es una potencial fuente de ventaja competitiva, una forma de generar valor desde la gestión integral del capital humano en las organizaciones.

3.2. LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO

Ya que la atracción de los candidatos es un destacado componente estratégico para el éxito general de la empresa (Chapman et al., 2005), es importante poner en marcha acciones destinadas a incorporar personas con el perfil deseado y a mantener a aquellas con el nivel de compromiso requerido para cumplir los objetivos de la organización.

En la lucha por el talento, las empresas con procesos de selección más eficientes cuentan con una fuerte personalidad pública construida sobre los cimientos de una identidad propia y una ideología definida que las distingue del resto de empleadores. Tomando sus valores como

punto de partida las organizaciones tienen que seducir a los empleados potenciales con un proyecto que les ilusione y una cultura de la que puedan sentirse parte (Alcalá, 2009).

En el camino hacia la diferenciación como empleador, Botha et al. (2011) introducen el concepto de *Propuesta de Valor al Empleado* como un conjunto de atributos y beneficios que motivarán a los trabajadores potenciales a unirse a la organización, y a los empleados actuales a seguir formando parte de ella. Posteriormente, exponen los cinco factores determinantes de la propuesta de valor al empleado citando: el ambiente de trabajo y la afiliación (valores, cultura, calidad de compañeros, directivos y líderes); contenido del trabajo y conciliación de la vida personal; beneficios sociales y desarrollo como profesional; y la remuneración.

La propuesta de valor como empleador define la verdadera identidad de la organización porque se desprende de su misión y valores y se enriquece con la cultura de la empresa. Esta señal de identidad propia debe llevar implícito un mensaje claro que sustente la imagen de la compañía como empleadora. Pero esto no debe quedar en teorías o ideas poco definidas, sino que se trata de un hecho y es un mensaje que se ha de transmitir a todos los grupos que mantienen relación con la organización, poniendo el foco en los empleados actuales y los candidatos (Rodríguez, 2014).

En este punto, es imprescindible potenciar la comunicación de la propuesta de valor a nivel interno ya que beneficia en buena medida a la empresa por diversas razones. En primer lugar, la comunicación interna permite informar a los trabajadores de manera rápida, sencilla y a un bajo coste. Asimismo ayudan, no sólo a promover el intercambio de información, sino también a compartir conocimientos a través de la creación de plataformas destinadas a este fin (Castro y Espíritu, 2013).

Además, una adecuada comunicación interna de la propuesta de valor contribuye a fortalecer la cultura organizacional al facilitar la transmisión de valores y creencias que predominan en la empresa. Si a esto le sumamos el gesto de proyectar al exterior la filosofía de empresa, las políticas de comunicación repercutirán de manera muy positiva en la imagen corporativa.

En estos casos la comunicación interna ayuda a impulsar la motivación y fomenta un sentimiento de pertenencia entre los trabajadores de la compañía, aunque su eficiencia depende de la veracidad y transparencia de la política comunicativa, así como de habilitar canales de ida y vuelta, no sólo para informar a los empleados, sino también para escucharles.

3.3. COMUNICACIÓN DE LA MARCA EMPLEADOR EN EL ENTORNO DIGITAL

La reputación del empleador entendida como un sentimiento positivo hacia una organización contiene tres parámetros: estima, confianza y admiración. Una buena reputación permite generar y sostener la confianza de los stakeholders y por ese motivo se convierte en una destacable herramienta en beneficio de los procesos de selección. Para conseguirla, es necesario cumplir con las expectativas generadas como empleador y hacerlo saber dentro y fuera de la organización mediante una correcta comunicación.

Siendo uno de los factores que determinan la reputación de la organización la imagen que proyecta al exterior, es importante la información que hace llegar a los profesionales que se necesita captar pero también los canales que se utilizan para tal fin.

Para la empresa es vital adaptarse a las circunstancias aprovechando las oportunidades que brindan los nuevos entornos y saber gestionar las estrategias de comunicación externa es una labor clave. La vertiginosa velocidad a la que se producen las innovaciones en el ámbito tecnológico hace que procesos que ayer creíamos novedosos hoy queden obsoletos, y estar al corriente de estas transformaciones requiere un esfuerzo constante (Matín, 2016).

En ese nuevo entorno, no solamente tecnológico, sino también social y cultural, existen herramientas de especial utilidad sobre todo en los estadios iniciales de la gestión del personal como el reclutamiento y la selección, ya que los perfiles digitales son cada vez más frecuentes y existen bolsas de empleo electrónicas, incluso redes sociales especializadas donde se puede obtener mucha información sobre los profesionales con más cualidades para atraer y posteriormente incorporar a la plantilla.

Existen entidades que recopilan y evalúan las distintas dimensiones reputacionales de las empresas como empleadores. Para ello encuestan a todos los grupos o colectivos que determinan el atractivo para trabajar de las organizaciones en referencia a la captación y retención del talento. Consiguen analizar a las organizaciones a través de tres indicadores clave como son: el valor de la marca empleador, la reputación a nivel interno y la calidad laboral en sentido amplio.

Aprovechar las herramientas que ofrece el entorno digital facilita la implantación de una estrategia de employer branding, ya que agilizan en buena medida los procesos de comunicación y selección, al mismo tiempo que otorgan un amplio abanico de posibilidades en los procesos relativos a la gestión del talento humano dentro de la empresa.

4. EL ROL DE LA PSICOLOGÍA OCUPACIONAL EN GESTIÓN DEL TALENTO

Las teorías que han abordado el estudio de la salud y el bienestar de las personas en el trabajo desde la perspectiva de la psicología organizacional se centran habitualmente en las consecuencias negativas derivadas en el ámbito laboral como puedan ser el estrés, la disminución del rendimiento o el absentismo, todos ellos trastornos o patologías que pretenden ser conocidos y tratados siguiendo un modelo de enfermedad (Seligman, 2002; Peiró y Tetrick, 2011).

No obstante, en los últimos años han ido evolucionando hacia nuevos enfoques centrados en las experiencias positivas de los empleados; un interés reciente despertado entre algunos autores con el propósito de ofrecer una visión más completa de los factores que contribuyen al bienestar y rendimiento óptimo de los trabajadores.

Tal circunstancia ha dado lugar a un campo emergente que se ha venido a denominar Psicología Ocupacional Positiva (en adelante PSOP) y que consiste, en líneas generales, en el estudio y la aplicación de las condiciones y procesos que conducen al funcionamiento óptimo en el contexto laboral (Bakker y Rodríguez-Muñoz, 2012).

La PSOP emana naturalmente de la Psicología Positiva, ciencia basada no en el estudio de las debilidades y disfunciones de los individuos sino en las fortalezas y los rasgos positivos del ser humano, tomando esta concepción como punto de partida para encontrar mecanismos que ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas (Seligman, 2002). A su vez se sustenta en el enfoque concreto del Comportamiento Organizacional Positivo definido por Luthans (2008) como “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas eficazmente para mejorar el rendimiento en los marcos laborales actuales”.

El comportamiento organizacional positivo constituye una nueva dimensión de estudio en las relaciones laborales porque no se limita a considerar a los trabajadores como un mero medio para alcanzar el fin de incrementar la productividad. Esta perspectiva incluye conceptos como la felicidad, la motivación y otros aspectos positivos de las personas en el seno de las organizaciones. En este punto, la posibilidad de identificar el papel que cada persona desempeña en la empresa, sus características individuales, conocimientos, habilidades y

destrezas, son necesarias para alcanzar los objetivos de la organización a la que pertenece, mientras aumenta la satisfacción del individuo con respecto a su trabajo (Ulloa, 2013).

En la práctica, existen algunos factores determinantes para lograr un vínculo emocional del empleado con la empresa y éste se sienta una parte importante de la misma. A continuación, se expone una serie de factores cuyo desarrollo, partiendo desde la aportación de la teoría del comportamiento organizacional positivo, refuerzan la estrategia empresarial.

4.1. EL ENGAGEMENT DE LOS EMPLEADOS

El modelo de *Organizaciones Saludables y Resilientes*¹, que veremos al final de este apartado, señala que para mejorar la salud de los trabajadores en las organizaciones es necesario atender no sólo a la disminución de los factores que producen malestar sino también amplificar aquellos factores que potencien y mejoren los niveles de bienestar.

Al mismo tiempo la motivación de los empleados ya no consiste únicamente en incentivos económicos y conseguir la satisfacción de estos en la organización es una tarea cada día más laboriosa. En este sentido, las políticas de rendimiento, reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera y la conciliación de la vida laboral son importantes para la retención del talento en la empresa.

En la gestión del talento que persigue la excelencia, el *engagement* se ha convertido en una de las técnicas de fidelización del trabajador que más interés despierta en los últimos años ya que las organizaciones necesitan personas conectadas y comprometidas con su actividad laboral.

En cuanto a su traducción, no existe una palabra en nuestro idioma que defina todos los matices que abarca el significado del término anglosajón, pero existen dos corrientes principales de pensamiento para definir el engagement. Por un lado, existe la vertiente orientada a pensar que el engagement se refleja en los altos niveles de energía, participación y

¹ Resiliencia: una capacidad psicológica positiva que rebota la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso en el trabajo; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad. No sería la capacidad para salir ileso de una batalla, sino ser vencedor (Luthans, 2008).

eficacia, indicadores que hacen identificar el concepto en oposición al *burnout*² (Maslach y Leiter, 1996). Por otro parte, Schaufeli (2012) concibe el engagement como un término con identidad propia y lo define como “un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción”.

Tomando como guía la segunda alternativa, al ser más completa en el estudio e identificación de las distintas dimensiones y, por tanto, la que cuenta con mayor aceptación, encontramos tres rasgos característicos de los trabajadores con engagement:

- a) El vigor se relaciona con altos niveles de energía y resistencia psíquica a la hora de trabajar, y se caracteriza por el deseo de hacer esfuerzos en la tarea que se está ejecutando aun cuando existen dificultades.
- b) La dedicación se vincula con un sentimiento de inspiración, entusiasmo, reto por el trabajo y orgullo, haciendo referencia a una implicación laboral alta.
- c) La absorción tiene lugar cuando el empleado está totalmente concentrado en su labor, el tiempo en el centro de trabajo pasa rápidamente, e incluso se encuentran dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo.

La absorción no encuentra equivalencia entre los parámetros que identifican el burnout, sin embargo, vigor y dedicación encuentran su opuesto en cansancio y cinismo respectivamente (Salanova y Schaufeli, 2004). Este hecho lleva a afirmar que el engagement se define por un alto nivel de energía y una fuerte identificación con el trabajo (Rodríguez-Muñoz *et al.*, 2012).

Las investigaciones generadas en los últimos años han demostrado diversas consecuencias positivas del engagement en los trabajadores y, de manera más amplia, en la organización. Una de las vinculaciones más analizada en el terreno académico es la existente entre los niveles de engagement y la productividad.

Entre las más reveladoras, destaca la investigación realizada en la industria de la comida rápida por Xauthopoulou *et al.* (2009), quienes constataron que los empleados con niveles superiores de engagement generaban mayores ingresos económicos.

2 . Burnout: síndrome de agotamiento profesional, respuesta al estrés crónico en el trabajo (a largo plazo y acumulativo) ante el que las estrategias de afrontamiento que utiliza no son eficaces, y con consecuencias negativas a nivel individual y organizacional (Pérez, 2010).

En el ámbito de la enseñanza, se ha demostrado que los profesores con engagement tienen las puntuaciones más elevadas en rendimiento extra e intrarol, lo que, además de atribuirles un buen desempeño, indica que están dispuestos a ir más allá (Bakker y Bal, 2010).

También Salanova et al. (2005), en un estudio realizado entre empleados y clientes del sector servicios en España, mostraron cómo los recursos de la empresa y el engagement de sus trabajadores pronosticaban el clima del servicio, que al mismo tiempo repercutía en el desempeño del empleado y en la lealtad del cliente.

Algunas investigaciones más evidencian que las personas que se sienten bien con su trabajo pueden rendir mejor y son más productivas en el desempeño de sus funciones. Existen incluso otras que han llegado a constatar cómo las experiencias vividas en el ámbito laboral pueden ser trasladadas al terreno interpersonal privado, ofreciendo evidencias del impacto positivo que el engagement genera en el individuo al favorecer su funcionamiento social y reduciendo problemas de salud (Sonnentag *et al.*, 2008).

En consecuencia, el engagement es un constructo ligado al bienestar laboral que va más allá de la satisfacción en el trabajo, al combinar el placer por el trabajo (dedicación), con una elevada activación (vigor, absorción). Los empleados con engagement están física, emocional y cognitivamente conectados con sus roles laborales (Rodríguez-Muñoz y Bakker, 2013) y esa energía y dedicación influyen de manera positiva en los resultados financieros de organización, beneficiando a su vez la salud de los trabajadores.

4.2. INTERNAL BRANDING

En el marco de las prácticas organizacionales saludables surge una nueva herramienta de mejora interna en respuesta a la necesidad de elevar en los empleados, considerados activos estratégicos intangibles, su nivel de engagement con la empresa y así favorecer la consecución de objetivos en base a la satisfacción de los clientes.

Orientado a gestionar de manera activa el rol de los empleados en la entrega de la promesa de la marca³ a los clientes, el *Internal Branding* es una disciplina joven basada en mejorar la relación empleado-marca para conseguir mejor relación marca-cliente (Sartain y Schumann, 2006). Como premisa para lograr una estrategia de internal branding eficiente se ha de partir desde la integración de la dirección de la empresa y los recursos humanos., además de una relación satisfactoria, estable y con el adecuado nivel de confianza entre la organización y los empleados.

El internal branding es fundamental en la promoción de la marca -como elemento intangible diferenciador- a nivel interno y, de este modo, asegurar coherencia en los mensajes transmitidos al exterior (Ahmed y Rafiq, 2002; Foster *et al.*, 2010), aunque su principal objetivo consiste en retener el talento y generar engagement en los empleados (McLavery y Oddie, 2015).

Al tratarse de una especialidad de nueva creación para la cual el interés de las empresas acabar de comenzar, existe cierta controversia respecto a su definición e importantes lagunas metodológicas. Ello hace necesario diferenciar el concepto de internal branding y el de employer branding, ya que existen confusiones en su estudio teórico. El employer branding, como vimos con anterioridad, son los programas que la empresa crea para convertirse en un empleador capaz de atraer y captar los perfiles adecuados en un mercado laboral de demanda. En comparación, el internal branding se centra en conseguir el compromiso del empleado con la organización para aumentar su nivel de engagement a fin de conservar el talento, al mismo tiempo que desarrolla la lealtad del cliente con la marca (Punjaisri y Wilson, 2011).

Esta segunda materia es bastante más amplia y profunda, estando destinada a convertirse en un verdadero catalizador de los procesos de integración en las empresas (de la Guardia y Enrique, 2015). Consigue alinear la actitud y el desempeño de los empleados, sin ser una forma de adoctrinamiento, para armonizar la experiencia de los clientes con las expectativas que crea la marca, indistintamente de los procesos y sistemas de la organización, de su tamaño y especialización, o del sector en el que desarrolla su actividad.

3 . Marca: siguiendo la perspectiva de Quiñones (2013) en este trabajo nos guiamos por la corriente que la define como un sistema relacional y experiencial entre empleados y clientes.

En la línea de la gestión del talento en las organizaciones, McLaverty (2007) aporta una certera definición entendiendo el internal branding como un "conjunto de procesos estratégicos que alinean y capacitan a los empleados para que ofrezcan unas experiencias apropiadas y consistentes a los clientes. Estos procesos incluyen pero no se limitan a las comunicaciones con los trabajadores, los cursos de entrenamiento, el liderazgo de la dirección, las políticas de remuneración, recompensa y reclutamiento diseñadas por el departamento de recursos humanos, así como todos aquellos aspectos que influyan en la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la empresa".

Cabe deducir de la anterior conceptualización que la comunicación interna es también un factor fundamental en los programas de branding interno, necesario a la hora de contruir un diálogo con todos los actores involucrados en base a unas pautas, medios y mensajes que sincronizan las experiencias, voluntades y conocimientos de los stakeholders (Dall'Olmo y Chernatony, 2000).

Al tratarse de iniciativas que surgen del compromiso adicional de la empresa, asumidas como una propuesta de mejora, los programas de internal branding tienen que ser dinámicos y continuados en el tiempo ya que de esa estabilidad depende sostener relaciones de confianza basadas en el crecimiento de cada individuo y de la organización como colectivo (Albrecht, 2010). A este respecto es importante resaltar que las prácticas de branding interno requieren grupos de trabajo transversales que cuenten con un apoyo constante de la dirección para crear programas en los que la organización invierta e implemente adecuadamente (McLaverty y Oddie, 2015).

En definitiva, el internal branding gestiona la marca empresa de cara a sus colaboradores a través de un enfoque integrador que pasa por involucrar varias disciplinas. Bien ejecutada es una estrategia que añade valor a la organización ya que propicia la motivación y la lealtad de los empleados con la marca y con sus clientes. Conseguir la satisfacción de los stakeholder a su vez contribuye a mejorar el rendimiento organizacional.

4.3. ORGANIZACIONES SALUDABLES: EL MODELO DE LAS EMPRESAS HERO'S

El objetivo más ambicioso de una estrategia de marketing interno puede ser convertirse en una “organización saludable” como el atributo con más valor de la marca empresa. Este constructo contiene implícitos dos importantes conceptos: en primer lugar, la “organización”, que generalmente se refiere al modo en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo el estilo de dirección, el diseño de puestos de trabajo, la distribución de jornadas y horario de trabajo, la efectividad productiva y las estrategias organizacionales; en segundo lugar, se añade el término “saludable” como resultado de distinguir formas de estructuración y gestión que pueden dar lugar a sistemas de trabajo sanos o enfermos. Esto implica un enfoque integrador que incluye las perspectivas de varias disciplinas partiendo de la premisa de crear y mantener organizaciones saludables porque es beneficioso para empleados y empleadores, pero también para sus clientes/usuarios y para la sociedad en general (Salanova, 2008).

Algunas teorías sobre la gestión de recursos humanos y la psicología de la salud ocupacional definen las organizaciones saludables como aquellas que centran su foco estratégico en la excelencia y consiguen grandes logros, ya que sus líderes comprenden la relación dinámica y el equilibrio que existe entre los trabajadores, clientes y partes interesadas. No obstante, estas interpretaciones olvidan otros conceptos claves como por ejemplo la satisfacción y lealtad, tanto de empleados como de clientes.

Una aproximación más completa añade el término resiliencia y proponen el modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes, abreviado con sus siglas en inglés como HERO (Healthy and Resilient Organization), descritas como “...organizaciones que desarrollan esfuerzos sistemáticos planificados y proactivos para mejorar su salud psicosocial y financiera, mediante prácticas saludables y recursos para optimizar tareas, ambiente social y organizacional, especialmente en situaciones de crisis y cambios bruscos” (Salanova et al., 2012).

Es de sentido común que si los trabajadores se sienten satisfechos y manifiestan bienestar en el trabajo también serán productivos, pero para ello resulta imprescindible desarrollar las prácticas o recursos saludables que propone la definición para crear buenos ambientes de trabajo y convertirse en organizaciones positivas.

Los recursos hacen referencia a los aspectos del ambiente de trabajo que son determinantes en la consecución de metas y objetivos, tienen el poder de reducir las demandas o exigencias laborales que tienen asociados costes fisiológicos y/o psicosociales, y finalmente estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional (Demerouti *et al.*, 2001). Como ejemplo de estos recursos tenemos factores como el salario o la seguridad física en trabajo, pero también se consideran los canales de información, el apoyo de los superiores, las oportunidades de promoción o la autonomía del trabajador, entre otros.

La excelencia organizacional basada en el Modelo HERO pasa por estimular el bienestar de los empleados y crear equipos saludables mediante prácticas socialmente responsables a la hora de estructurar y gestionar los procesos de trabajo, hecho que además permite mantener excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad (Zwetsloot y Pot, 2004). Por tanto, la meta de este tipo de prácticas es alcanzar resultados organizacionales saludables, que se caracterizan por un alto desempeño organizacional y tienen un impacto positivo también en los resultados financieros de la empresa que las promueve.

5. METODOLOGÍA

El estudio de los fundamentos teóricos desde una perspectiva integradora pretende dar respuestas a las necesidades del mercado de trabajo a través de las distintas disciplinas. Con un criterio selectivo se ha optado por vincular distintos ámbitos en relación al objeto de estudio y, para constatar el estudio de la literatura existente, a continuación se utiliza una metodología cualitativa a fin de comprobar la aplicación de estos sistemas estratégicos en la práctica.

La investigación llevada a cabo tiene un carácter cualitativo y está basada en la técnica de la entrevista enfocada a personas con perfiles altos y muy vinculados a la dirección y gestión de personas. El motivo de tal elección es porque resulta el método más adecuado al tener un tema preestablecido tan específico, ya que este modelo permite enfocar las preguntas y orientar la conversación al tema de interés, además de seleccionar previamente a las personas entrevistadas.

Este procedimiento ha sido puesto en marcha a través de un primer contacto telefónico o vía e-mail según el caso. En la segunda fase, se produjo un encuentro físico con cada una de las personas que accedieron a colaborar en este trabajo, contacto durante el cual tuvo lugar la propia entrevista con los expertos. Con la intención de propiciar un acercamiento al estado actual de la cuestión en la práctica, a cada persona se le planteó una batería de preguntas para conocer su opinión y perspectiva al respecto, así como las estrategias de atracción y gestión del talento promovidas en las distintas empresas.

Las entrevistas fueron efectuadas durante el mes de junio de 2017, cada una con una hora de duración aproximadamente y las materias abordadas se resumen en los siguientes puntos:

- Valoración de la importancia concedida a la estrategia en la organización.
- Integración del departamento de recursos humanos y valoración de su función.
- Estrategias planteadas para atraer y fidelizar el talento humano.
- Conocimiento y experiencia en programas de employer branding e internal branding.
- Opinión sobre la influencia de la satisfacción y el compromiso en la eficiencia.

Persona entrevistada: Juan Antonio López

Empresa: Servicios Logísticos Integrados

Cargo actual: CEO (Chief Executive Officer)

Lugar de trabajo: Polígono La Isla, Dos Hermanas (Sevilla)

1) ¿Considera determinante la estrategia para el logro de los objetivos en la empresa?

Por supuesto, una empresa que no defina la estrategia sería como un barco sin timón, navega a la deriva y en esta industria es fácil hundirse si no tenemos marcada una hoja de ruta que nos lleve a buen puerto. Considero la planificación estratégica realmente importante sobre todo en fases de expansión del negocio, no hace mucho solo manejábamos la administración del inventario de materiales (limitado a la recepción, almacenamiento y distribución de materiales), hoy ofrecemos al cliente una gestión integral de su negocio y brindamos un servicio que abarca toda la cadena de valor del producto. Esto surgió en respuesta a las necesidades concretas del cliente en un momento específico y lo conseguimos gracias a la planificación que giraba en torno a una línea estratégica muy clara.

También es determinante a la hora de posicionarnos como una de las primeras opciones ante nuestros clientes potenciales, la estrategia sirve para dar a conocer el valor agregado que poseemos en los procesos de almacenamiento y transporte. Hemos conseguido algunas licitaciones por el simple hecho de trasladar al cliente de forma concisa

2) ¿Qué departamentos intervienen en la creación y gestión de las estrategias en su empresa?

En nuestro caso a nivel regional pretendemos integrar a todos los departamentos. Hace cuestión de un año hemos afrontado una subrogación de este centro y el cambio de cultura organizacional requiere participación en todos los niveles para transmitir el cambio de rumbo a todos y cada uno de los trabajadores.

Formar un equipo diverso que ya conozca la visión de la empresa es el primer paso para compartir las responsabilidades en un nuevo proyecto, pero el siguiente requisito imprescindible es integrar a las personas que han cambiado de escudo de manera que consigamos alcanzar los objetivos a través de la colaboración.

3) ¿Cómo cree que influye la función de recursos humanos en la eficiencia general de su organización?

A mi modo de ver es una de las áreas más importantes de la empresa porque son las personas quienes dan valor a nuestros servicios, por eso creemos en el departamento de administración de personal. Su cometido va desde la revisión de los puestos en la empresa hasta la elaboración de las políticas de compensación por lo que siempre estamos atentos a sus contribuciones.

El almacén en el que trabajo tenía deficiencias graves derivadas de su anterior etapa y una de las primeras acciones que pusimos en marcha fue el diseño de un sistema de evaluación del desempeño. La función de recursos humanos se ha encargado de las actividades de controlling y reporting mediante informes mensuales con datos de seguimiento de la plantilla, facilitando en gran medida el análisis de desviaciones. Los procesos de mejora están configurados en base a esos informes y, aunque es pronto para evaluar los resultados, si puedo decir que estamos siguiendo el camino correcto.

4) ¿Qué diferencia a su empresa como marca empleadora?

El sector en el que trabaja está en fase de crecimiento, es una empresa fuerte en el aspecto financiero y nos hemos convertido en uno de los proveedores líderes de logística a nivel mundial. Las personas quieren trabajar para una compañía solvente que ofrezca estabilidad a largo plazo y esos atributos nos han colocado a la cabeza como organización de la que querer ser parte.

5) ¿Cómo plantea su empresa la atracción del talento? ¿Conoce el employer branding?

Hacemos esfuerzos dirigidos a conocer los intereses de las nuevas incorporaciones para descubrir cómo podemos captar la atención de los futuros empleados, partiendo de esa base evaluamos qué perfiles encajarían mejor en nuestro proyecto y publicamos ofertas atractivas que aseguren amplios procesos de selección para la incorporación del candidato ideal para el puesto a ocupar.

Desconozco el término pero estoy de acuerdo con esa filosofía. Al fin y al cabo los motivos que llevan a una persona a querer dejar su currículum vitae en una empresa pasan por la imagen y el concepto que se tenga de ella.

Y aunque nos cueste aceptarlo la retribución económica sigue teniendo un poder de atracción fuerte e intentamos mejorar las condiciones si por ejemplo queremos fichar a personas de la competencia. Entre nuestras políticas de responsabilidad social hacia el empleado tratamos de

incluir salarios justos acordes a las circunstancias, pero también fomentamos el respeto al individuo y la equidad, la organización procura cuando el empleado es seleccionado e incorporado no pase por ningún tipo de discriminación y al mismo la organización procura dar a conocer los derechos y deberes que el empleado tiene desde el primer momento de pertenecer a la organización.

6) ¿Cómo consigue su empresa retener el talento? ¿Conoce el internal branding?

Como te comentaba anteriormente no diseñamos estrategias concretas en este aspecto pero sí valoramos la importancia de contar con un equipo de personas formado y entregado para conseguir las metas propuestas.

No conozco ningún programa de internal branding y ahora que lo mencionas puede ser útil desarrollar este tipo de acciones hacia los empleados para generar sinergias entre los distintos departamentos o incluso para afianzar un proceso de fusión entre dos empresas distintas.

Diseñamos planes de carrera para las personas que llevan cierto tiempo en la empresa en base al potencial de cada trabajador y viendo lo que puede aportar en el futuro al proyecto. También fomentamos la promoción interna de manera que todas las nuevas vacantes se publican a nivel interno para que la plantilla al completo tenga esa información y aquellos que estén interesados puedan participar en el proceso. Esos procesos abiertos de promoción interna suelen tener buenos resultados y se hace constar la intención de la empresa de premiar a sus trabajadores en igualdad de condiciones, algo muy importante para demostrar la justicia social por la que nos guiamos.

7) ¿Considera a su empresa una organización saludable?

Tengo el convencimiento de que es así, la prevención de riesgos en el trabajo es un objetivo prioritario porque trabajamos con grandes secciones en movimiento y también estamos en contacto con agentes tóxicos muy perjudiciales, además de realizar trabajos en altura de manera puntual. Dejamos en manos de una empresa especializada la formación de los trabajadores en materia de prevención de riesgos porque consideramos que aportan información clave para minimizar los riesgos derivados de la actividad diaria.

Además nos preocupamos por proporcionar un entorno adecuado en el que se desarrolle la labor analizando cada puesto de trabajo y estudiando cómo evitar que se produzcan accidentes o enfermedades vinculadas al trabajo.

8) ¿Cómo piensa que influye la satisfacción y el compromiso de los empleados en la eficiencia?

En nuestra organización aspiramos a ser una extensión del negocio del cliente y consideramos que el compromiso de cada empleado es básico para el diseño de soluciones logísticas competitivas y su posterior ejecución con el mayor nivel de calidad y eficiencia.

Interactuamos continuamente con el cliente, es una relación de contacto permanente en la que cada día surgen nuevos retos y buscamos conseguir su confianza haciendo patente que su negocio está en manos de verdaderos profesionales. A través de personas satisfechas, pero sobre todo motivadas y altamente cualificadas, hemos conseguido situarnos a la vanguardia como proveedor de soluciones logísticas.

Persona entrevistada: Ana Vargas

Empresa: Aero Solutions

Cargo actual: Planning&Performance Management

Lugar de Trabajo: Parque Tecnológico Aeroespacial, La Rinconada (Sevilla)

1) ¿Considera determinante la estrategia para el logro de los objetivos en la empresa?

Claro. En estos momentos la empresa que no se valga de una planificación estratégica sólida y convincente evidencia serias lagunas en su equipo directivo. Si no planeamos cómo ir hasta donde pretendemos llegar es imposible alcanzar la meta que se propone, la estrategia en la empresa proporciona el itinerario a seguir para coordinar los esfuerzos de todas las personas que forman parte de la organización en la dirección adecuada y que esos esfuerzos no sean en vano.

2) ¿Qué departamentos intervienen en la creación y gestión de las estrategias en su empresa?

Considero que esa función corresponde principalmente al staff directivo. A partir de ahí todos podemos ayudar a alcanzar los objetivos aportando nuestro granito de arena, pero desde arriba tienen que marcar las pautas.

3) ¿Cómo cree que influye la función de recursos humanos en la eficiencia general de su organización?

Creo que las políticas de recursos humanos inciden directamente en la calidad del trabajo final. En la organización contamos con profesionales muy cualificados de diferentes disciplinas, y de diferentes culturas, por lo que nos resulta más fácil entender y compartir las necesidades del cliente. Formar esa clase de equipo se ha conseguido gracias a la función de recursos humanos, sin ellos no hubiese sido posible llegar al punto donde hoy nos encontramos así que su papel es fundamental.

4) ¿Qué diferencia a su empresa como marca empleadora?

Principalmente el deseo de innovar y de marcar la diferencia en el mundo organizacional, esto hace que algunas personas se impulsen por la razón y otras por la pasión hacia el sector. La empresa ofrece la oportunidad de crecer en varias esferas: tanto la profesional como la personal, pero también en la faceta intelectual y emocional.

5) ¿Cómo plantea su empresa la atracción del talento? ¿Conoce el employer branding?

Desconocía el término, pero los proyectos que tenemos en el horizonte nos plantean desafíos futuros para los que necesitamos atraer cada vez a más gente preparada. Seguiremos necesitando perfiles especializados de nuestro campo como ingenieros aeronáuticos, ya que trabajamos en un sector con una fuerte regulación y estándares de calidad altos. Pero también buscamos profesionales cualificados provenientes de otras disciplinas con una visión más global, en general profesionales responsables y proactivos, gente con capacidad de liderazgo y habilidades de comunicación.

6) ¿Cómo consigue su empresa retener el talento? ¿Conoce el internal branding?

Con un ambiente de trabajo sano y una plantilla joven con muchas ganas por dar lo mejor de sí mismos. La estructura está diseñada para que la comunicación fluya de manera natural entre todas las áreas de la compañía y hacer que todos los trabajadores tengan la información precisa nos hace sentirnos parte de un todo en el que se nos valora. Otro punto a destacar es la generación de nuevo conocimiento que nos ayuda como profesionales a mejorar continuamente nuestra capacidad por lo que nos sentimos realizados y con ganas de permanecer por mucho tiempo en esta empresa.

7) ¿Considera a su empresa una organización saludable?

Considero que sí por el buen ambiente laboral que hay. La empresa hace lo que está en su mano para la conciliación de la vida profesional y personal. Hay diferentes horarios según los centros de trabajo y el puesto determinado, procura adaptar la jornada a las necesidades de cada persona. Además según la carga de trabajo programada en la planificación semanal se permiten ciertas variaciones siempre que no haya deficiencias en el servicio, de esta manera dejamos que se pongan de acuerdo los propios compañeros y son comunes los cambios de turno.

8) ¿Cómo piensa que influye la satisfacción y el compromiso de los empleados en la eficiencia?

Son dos estados muy a tener en cuenta si queremos que todos los trabajadores se impliquen en ella aportando ideas y tengan iniciativa. Contar con el apoyo de los responsables de la organización a mi parecer aumenta el grado de satisfacción y eso ayuda a tomar las decisiones correctas, y ver cómo ellos se involucran aumenta nuestro compromiso.

Persona entrevistada: Alberto Lozano

Empresa: Kuehnel

Cargo actual: Manager de Recursos Humanos Zona Sur

Lugar de Trabajo: Línea de Ensamblaje Final San Pablo, Sevilla.

- 1) ¿Considera determinante la dirección estratégica para el logro de los objetivos en la empresa?

Más que determinante yo diría imprescindible, pero antes de instaurar cualquier tipo de estrategia se debe hacer un estudio previo para analizar los datos cualitativos y cuantitativos, y presentar recomendaciones y estrategias acordes a la realidad que vive la empresa. Para mí el primer paso es aplicar los instrumentos de investigación de manera profesional ya que esos resultados serán la base fundamental de la estrategia de cualquier organización. Si los datos están equivocados o recolectados de manera errónea, las consecuencias para las empresas pueden ser nefastas.

- 2) ¿Qué departamentos intervienen en la creación y gestión de las estrategias en su empresa?

En teoría deberíamos colaborar entre todos para diseñar esas estrategias y en el momento de gestionarlas la responsabilidad recae sobre el departamento específico que se ocupa de su implantación. No obstante, sobre la práctica para lo único que recurren al departamento de recursos humanos es para hacer ciertas consultas en ocasiones muy puntuales.

Desde mi punto de vista entiendo que todavía no se concede la responsabilidad necesaria a las personas que trabajamos en la gestión del personal y en la mayoría de ocasiones estamos en el punto de mira, siendo los responsables a quienes acudir con quejas y de muy malos modos cuando una nómina tiene algún error, apenas reconociendo nuestra labor aunque solo sea administrativa. Es una pena que no se cuente más con nosotros para el desarrollar iniciativas porque considero que hay muchos puntos que mejorar para incrementar las posibilidades de cumplir con todos los objetivos propuestos desde la dirección y desde el departamento de recursos humanos podemos aportar mucho más.

- 3) ¿Cómo cree que influye la función de recursos humanos en la eficiencia general de su organización?

Es una función de vital importancia porque realiza, entre muchas otras, las labores de reclutamiento, selección, contratación, aportando soluciones que se adapten a las necesidades

según las circunstancias y su objetivo debe ser mejorar la productividad y competitividad de la empresa, así que claro que influye directamente en la eficiencia global de la empresa.

4) ¿Qué diferencia a su empresa como marca empleadora?

Creo que el punto fuerte es la reputación que la empresa ha cosechado durante todos estos años de actividad, hasta el punto de convertirse en una empresa de servicio ampliamente conocida y respetada en todo el mundo. Las bases de la política de recursos humanos se centran en proporcionar los medios necesarios y mantener la lealtad por parte de los empleados a nuestros valores corporativos, así se logra el verdadero valor diferenciador como empresa preferida para trabajar.

5) ¿Cómo plantea su empresa la atracción del talento? ¿Conoce el employer branding?

Nuestra misión es contribuir a la realización de los objetivos de la empresa mediante el cumplimiento de los objetivos y expectativas del cliente, eso es lo primero que tenemos claro. Para tener acceso a una fuerza de trabajo que cumpla con los requisitos que pedimos hemos desarrollado una bolsa de empleo con los candidatos que se han postulado en los distintos procesos de contratación en la zona sur del país, de manera que contamos con una amplia red de profesionales especializados dispuestos a formar parte de nuestro equipo.

En cuanto al employer branding a escala regional intentamos fortalecer la marca a través de los procesos de selección y proporcionamos compensaciones de alto nivel para ser una empresa preferida en la industria de las provincial en las que tenemos presencia.

6) ¿Cómo consigue su empresa retener el talento? ¿Conoce el internal branding?

Principalmente tenemos el propósito es desarrollar y mantener un enfoque de gestión de recursos humanos que considera a los empleados como el recurso más valioso. El sostenimiento de las distintas divisiones de la empresa depende de los propios empleados y nos consideramos una familia en la que todos debemos ser conscientes de la importancia de nuestro papel.

La formación es otro rasgo por el que la gente quiere quedarse en la empresa, ya que con el fin de apoyar el aprendizaje a lo largo de toda la trayectoria profesional existen programas de formación que ofrece la oportunidad de desarrollarse personalmente, así como una continua formación técnica regular.

En lo referente al internal branding los esfuerzos se centran en proporcionar los medios para que los empleados capaces, estén también altamente motivados. Es importante desarrollar una cultura de recursos humanos coherente, basada en procesos de comunicación eficaces y en la capacitación profesional para conseguir la retención del talento.

7) ¿Considera a su empresa una organización saludable?

Sí, puesto que se preocupa por proporcionar un entorno de trabajo respaldado por políticas eficaces de salud y seguridad en el trabajo, y unos altos estándares éticos que la convierten en una empresa saludable para trabajar.

8) ¿Cómo piensa que influye la satisfacción y el compromiso de los empleados en la eficiencia?

La satisfacción tiene más que ver con la personalidad y la opinión de cada trabajador, hay personas que parecen no estar satisfechas nunca y otras que con muy poco alcanzan un alto grado de satisfacción, así que no acabo de ver la conexión que tiene sobre las conductas productivas.

Sin embargo, pienso que el compromiso sí tiene una fuerte influencia: en primer lugar, hay que considerar la implicación que cada persona tiene en su propia trayectoria profesional y, a continuación, el compromiso que tiene con la empresa en la que trabaja. La combinación de esas dos dimensiones si muestran una relación directa entre el compromiso de los trabajadores y otros aspectos clave como la eficiencia y la productividad, en definitiva la rentabilidad de la empresa.

Persona entrevistada: Vicente González

Empresa: IKEA

Cargo actual: Local Marketing Manager

Lugar de Trabajo: Tienda Tomares (Sevilla)

- 1) ¿Considera determinante la dirección estratégica para el logro de los objetivos en la empresa?

Sin duda la dirección estratégica es imprescindible en Ikea, sin esa planificación no podríamos tener presencia en más de cuarenta países de los cinco continentes, ni conseguir que el volumen de facturación vaya creciendo año tras año. Nuestra misión es contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, adaptando los precios a casi todos los bolsillos y ofrecer una amplia gama de productos para el hogar, y teniendo siempre presente esa máxima tratamos de enfocar nuestras estrategias para crear un día a día mejor para la mayoría de las personas.

- 2) ¿Qué departamentos intervienen en la creación y gestión de las estrategias en su empresa?

Prácticamente todos, no se excluye a ninguna sección de la compañía porque se valoran especialmente las ideas que todos los colaboradores puedan aportar en ese sentido. Desde mi experiencia puedo decir que existe una conexión especial entre las personas que nos dedicamos al marketing y las que desarrollan la comunicación, porque nuestros esfuerzos están dirigidos en la misma dirección y por eso tenemos un contacto permanente.

Paralelamente a diario se colabora con otras áreas y para conseguir integrar a todos los departamentos y conseguir un trabajo en equipo de provecho se potencia el compañerismo y en ese ambiente de trabajo predomina el deseo de una evolución y renovación constante.

- 3) ¿Cómo cree que influye la función de recursos humanos en la eficiencia general de su organización?

El área de recursos humanos se preocupan por el desarrollo permanente de todas las personas que forman parte del grupo y de ello depende en gran medida el éxito de Ikea. También se encargan de incorporar al personal preciso y darles la formación necesaria, al mismo tiempo que gestionan los planes de compensación y beneficios, y de planifican los cambios de puesto que son bastante comunes en la compañía. Su objetivo principal es el de garantizar que el

proceso de gestión del personal se adapta a las necesidades del negocio en el mercado y buscar oportunidades de negocio sustentadas en el talento de los colaboradores.

4) ¿Qué diferencia a su empresa como marca empleadora?

Ikea es una compañía que apuesta por los valores y se diferencia claramente del resto de organizaciones por tener una cultura abierta y honesta que tiene en cuenta las particularidades de cada persona. Es difícil encontrar una multinacional que ofrezca unas condiciones parecidas para desarrollar una carrera profesional y existen ofertas donde pueden encajar personas casi de cualquier ámbito siempre que compartan los valores de la organización, creo que ese es el mayor diferenciador de Ikea.

5) ¿Qué técnicas utilizan para atraer candidatos? ¿Conoce el employer branding?

Sí que conozco iniciativas como el employer branding y en nuestro caso la mayoría de acciones llevadas a cabo están destinadas a comunicar los valores de la marca para atraer a jóvenes con talento a los que interese e ilusione trabajar con nosotros.

En cuanto a las técnicas que utilizamos, por ejemplo, contamos con programas de búsqueda de talento en universidades donde se selecciona a un buen número de candidatos que participan en un curso de desarrollo profesional para mejorar su empleabilidad. Posteriormente, un mínimo de cinco estudiantes tienen la oportunidad de realizar unas prácticas extracurriculares en alguna de nuestras sedes, formando parte de proyectos en los distintos departamentos de la tienda.

6) ¿Qué técnicas utilizan para evitar la fuga de talento? ¿Conoce el internal branding?

La compañía transmite desde el contacto inicial la posibilidad de crecer profesional y personalmente con una primera fase de aprendizaje para los nuevos colaboradores, luego el rol que tiene cada persona en el centro puede estar en constante evolución porque en Ikea el crecimiento no implica seguir una línea ascendente obligatoriamente. Se promueve asumir responsabilidades en distintas áreas y es común ver a compañeros que pasan de ventas a logística, o bien de realizar tareas de gestión a desarrollo de productos.

La cuestión es acumular experiencia y conocimientos desempeñando distintas funciones y pasar de un proceso a otro para sentirse miembro de un equipo, divertirse y adaptarse al puesto de manera que los colaboradores están cada vez más involucrados con la marca.

7) ¿Considera a su empresa una organización saludable?

Por supuesto, basta con ver el ambiente de trabajo para saber que la organización se preocupa por el bienestar de sus colaboradores. Otra prueba que demuestra ese hecho es que las relaciones van más allá del ámbito laboral, llegando a estrechar fuertes lazos de amistad entre compañeros.

8) ¿Cómo piensa que influye la satisfacción y el compromiso de los empleados en la eficiencia?

En mi opinión, para alcanzar resultados superiores se necesita una doble combinación entre capacidades y motivación, y ese último aspecto creo que también entra la satisfacción individual de cada empleado. Si el profesional está comprometido con la visión de la organización pero no tiene capacidades es muy probable que no alcance los objetivos aunque tenga las mejores intenciones. Si por el contrario el profesional tiene capacidades pero no está comprometido puede que consiga resultados, pero esa falta de motivación le va a impedir emprender acciones innovadoras e ir más allá de lo que le pida un superior inmediato.

Esas carencias se hacen notar especialmente en las personas que forman parte del equipo de atención al cliente, por eso con ellas se trabaja mucho la formación y existe un trato casi privilegiado en cuanto a la conciliación de su vida profesional y personal, sobre todo si son padres. El objetivo es conseguir que estos colaboradores tengan las capacidades requeridas del puesto y un grado de satisfacción que propicie desarrollar su actividad a modo emocional de cara a los clientes.

6. CONCLUSIONES

Este trabajo ha pretendido abordar algunas de las nuevas técnicas de gestión del talento desde un enfoque integrador, incluyendo las aportaciones del marketing experiencial y de la psicología organizacional a la dirección estratégica de recursos humanos.

En el marco de las constantes transformaciones de las que hablábamos al inicio, las organizaciones de trabajo padecen la intensificación de la competencia y la función de recursos humanos será indispensable de cara a los futuros retos que plantea el mercado de trabajo. De este hecho, deriva el interés, convertido en necesidad, de analizar y descubrir nuevas vías para obtener verdaderas ventajas competitivas sostenibles que conduzcan a la estabilidad y rentabilidad de la empresa.

En primer lugar, el marketing a nivel interno ha de ser aprehendido por la empresa como una filosofía organizativa que persigue satisfacer las demandas de los consumidores empezando por satisfacer las necesidades de sus propios colaboradores y, así, sacar el máximo partido a esos empleados, sin olvidar que antes que recursos, son personas y éstas constituyen el principal componente de cualquier organización.

En ese sentido, el marketing es especialmente útil aplicado como herramienta de atracción de futuros candidatos ya que puede conducir a la obtención de ventajas competitivas sostenibles al considerar la construcción y comunicación de la marca empleadora como una de las principales técnicas que determinan el éxito de los procesos estratégicos de reclutamiento y selección.

Por otro lado, en ocasiones, para conseguir sus objetivos las empresas necesitan que los empleados aporten más de lo que exige su puesto de trabajo y, como venimos señalando, esto requiere un compromiso personal con la consecución de las metas de la organización. Por este motivo, lograr el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, en lugar de limitarse a prevenir los daños que afectan a su salud, es una de las estrategias clave para la gestión del capital humano en la empresa.

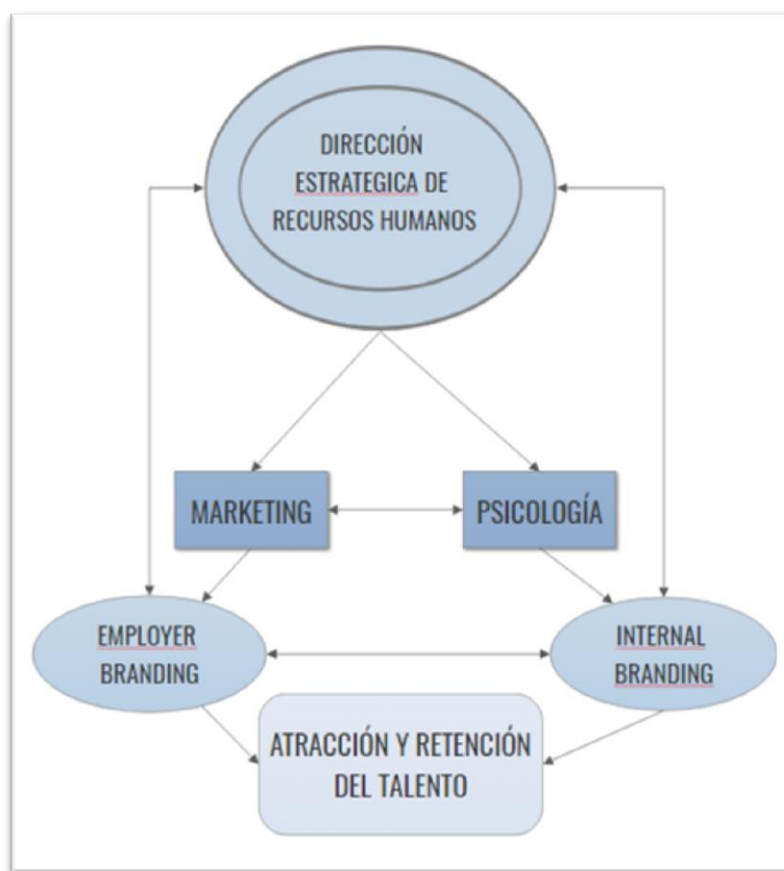
En esa línea, la psicología de la salud ocupacional en general, y el comportamiento organizacional positivo en particular, han dado un vuelco al reducir el ímpetu por identificar y prevenir únicamente los factores laborales causantes del deterioro de la salud de los

trabajadores, pasando a seguir un modelo preventivo centrado en el estudio de las experiencias positivas como medio para disminuir las enfermedades en el entorno del trabajo y aumentar el bienestar de los empleados.

A lo largo del estudio de los fundamentos teóricos se ha llegado a la conclusión, como se muestra en la Figura 3, que la integración de ambas disciplinas en colaboración con la dirección estratégica de recursos humanos puede transformarse en una de las combinaciones más elementales y rentables, aún por explorar, que cualquier empresa puede llevar a cabo para mejorar los procesos de gestión del talento y aumentar así el valor de su capital humano.

Las estrategias concretas propuestas en esta investigación han sido: el employer branding como medio para reforzar la reputación de la marca como empleador creando una imagen positiva en el entorno de la organización de manera que potencie su capacidad para atraer el talento; y el internal branding como estrategia que persigue la excelencia en el ámbito de la gestión del talento para alcanzar un nivel de engagement en el trabajo que favorezca conductas más eficientes y evite la fuga de talento en la organización.

Figura 3: Modelo integrador de dirección estratégica de recursos humanos



Elaboración Propia (2017)

En cuanto al trabajo de campo existían varias limitaciones y quizás los resultados no se corresponden del todo con el estudio de la teoría por dos razones: en primer lugar se ha priorizado la experiencia de las personas como gestores, considerados agentes clave, sobre el tamaño de la muestra, hecho que impide extrapolar los datos a la situación general de las empresas en nuestro país; en segundo lugar, aunque el valor de los testimonios reside en la experiencia y conocimientos de personas que ocupan puestos de responsabilidad, no se ha obtenido información muy específica sobre el objeto de estudio porque los entrevistados no son expertos en employer o internal branding. Este hecho que no excluye la posibilidad de haber obtenido una foto segmentada pero real del estado de la cuestión y tras el análisis de las declaraciones recogidas podemos obtener las siguientes conclusiones:

- ◆ La dirección y planificación estratégica es considerada por todos como un factor clave para el logro de los objetivos de la organización.
- ◆ Es necesario realizar esfuerzos dirigidos a la integración interdepartamental para diseñar e implantar las estrategias en la empresa.
- ◆ La función de recursos humanos todavía tiene un largo camino por recorrer para ser considerada clave en la creación de estrategias dentro de la organización.
- ◆ Las estrategias de employer branding e internal branding aún no son lo suficientemente conocidas y por tanto se dejan escapar oportunidades para obtener ventajas competitivas en base a la gestión del talento.
- ◆ La satisfacción y el compromiso de los empleados se consideran dos dimensiones que afectan a la eficiencia general de la empresa.
- ◆ Existe cierta confusión entre el concepto de empresa saludable y empresas responsables en materia de prevención de riesgos laborales.
- ◆ La estructura directiva y gerencial debe tomar conciencia de su responsabilidad como líderes y poner el foco en que el valor de una empresa se encuentra principalmente en lo intangible.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencias del Trabajo*, 13(41), pp.125-134.
- Albizu Gallastegi, E., y Landeta Rodríguez, J. (2014). Dirección estratégica de los recursos humanos: Teoría y práctica (2ª ed.). Madrid: Pirámide.
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of employee engagement*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Alcalá, Á. B. (2009). Las diez erres en la dirección de personas. Madrid: ESIC Editorial.
- Alles, M. A. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (Vol. 1). Ediciones Granica SA.
- Alloza, Ángel (2010). De Maquiavelo a la neurociencia: las marcas que queremos. En: Villafañe, Justo. Informe Anual 2010. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Madrid: Prentice Hall.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), pp. 185-206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), pp. 501-517.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), pp. 189-206.
- Bakker, A. B., & Rodríguez-Muñoz, A. (2012). Introducción a la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), pp. 62-65.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1).
- Barranco Saiz, F.J. (1993), “Planificación estratégica de recursos humanos: Del marketing interno a la planificación”, Editorial Pirámide, Madrid.
- Barranco Saiz, F.J. (2000), “Marketing interno y gestión de recursos humanos”, Editorial Pirámide, Madrid.
- Barrios, M. (2011). Marketing y RR. HH. Unidos para atraer y mantener el talento. *Capital Humano*, 24(258), pp. 52-60.

- Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*.
- Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), pp. 1-12.
- Castro, D., & Espíritu, M. (2013). Las nuevas tecnologías de comunicación y su importancia para la práctica de las relaciones públicas en las empresas (Bachelor's thesis).
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*. Massachusetts: Institute of Technology Cambridge.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes.
- Dall’Olmo Riley, F., & De Chernatony, L. (2000). The service brand as relationships builder. *British Journal of Management*, 11(2), 137-150.
- de la Guardia, C., & Enrique, A. M. (2015). Contextualización y conceptualización de la planificación estratégica de la comunicación de marca aplicada al internal branding: propuesta de un modelo teórico.
- de la Vega Antolin, R. (2004). “Reflexiones críticas en torno a la gestión de Recursos Humanos por competencias”. *Boletín de estudios económicos*, 59(183), p. 399.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3).
- Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., & Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding hacia una definición más precisa. *aDResearch ESIC: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), pp. 401-409.
- Gómez, C. (2011). Employer branding (Borrador de administración No. 44).
- González, A. M. C., & Rubio, J. M. L. (2010). Engagement: Un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el Burnout y estrés laboral. *28 de abril, revista digital de salud y seguridad en el trabajo*, (1), pp. 1-22.

- Hernández, M. I. S., & Iglesias, M. C. B. (2007). Explorando la relación entre la reputación corporativa y el employer branding. In *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (p. 223). Universidad de La Rioja.
- Hunger, J. D., Sánchez, T. L. W. M. A., Mejía, G. V. D. L. H., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica Y Política de Negocios* 10ed. Pearson Educación.
- Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *Bank Marketing*, 35(3), pp. 22-27.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7.
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23(2), pp. 501-517.
- Levionnois, M. (1992). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Luthans, F. L. (2008). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- MacLavery, N., & Oddie, H. (2015). *Internal Branding: A how to guide*. Toronto: CMA.
- MacLavery, N., McQuillan, P., & Oddie, H. (2007). Internal branding best practices study. Canadian Marketing Association. Retrieved December, 2, 2008.
- Martín, P. (2016). *El uso de las TICS en la gestión empresarial*. (TFG).
- Maslach, C., Jackson, S. E. y Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual* (3ª ed.). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Montalbán, R. L. R., Lugo, M. M., & Soria, M. S. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), pp. 123-134.
- Mozas Moral, A., y Bernal Jurado, E. (1995) *Marketing interno: un nuevo concepto de dirección*. (2ª ed.). Jaén: Cámara oficial de comercio e industria.
- Muñoz, A. R., & Bakker, A. B. (2013). 23. El engagement en el trabajo. In *Salud laboral: Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. pp. 437-452
- Ouchi, W. O. (1982). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Orbis.
- Palacios, L. (2010). *Dirección estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Park, H. J., & Zhou, P. (2013). Is There a Correlation for Companies With a Strong Employment Brand Between Employee Engagement Levels and Bottom Line Results?
- Peiró, J.M., y Tetrick, L. (2011). Occupational health psychology. En P. Martin, F. Cheung, M.C. Knowles, M. Kyrios, L. Littlefield, J. Overmier y J.M. Prieto. (Eds.), *IAAP Handbook of Applied Psychology* (pp.292-315). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Pérez, A. M. (2010). El síndrome de burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*, (112), pp. 42-80.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), pp. 1521-1537.
- Quiñones, C. (2013). *Desnudando la mente del consumidor*. Lima: Planeta.
- Rafiq, M. y Ahmed, P. (2002). *Internal marketing -Tools and concepts for customerfocused management*. Londres: Publications of Oxford.
- Rodríguez, C. G. (2014). Desarrollo de la Employee Value Proposition (EVP). Objeto y evolución de la atracción y retención del talento. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*.
- Salanova Soria, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de trabajo y Seguridad Social. Recursos humanos*, (303), pp. 179-214.
- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2004):“El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos”, *Estudios Financieros*, 261, pp. 109-138.
- Salanova, M., Bresó, E., & Schaufeli, W. B. (2005). “Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement”. *Ansiedad y estrés*, 11.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), p. 785-822.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Gumbau, S. L. (2014). Una mirada más" positiva" a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el Equipo de Investigación WoNT. *Papeles del psicólogo*, 35(1), pp. 22-30.

- Salanova, M., Martínez, I. M., Cifre, E., & Schaufeli, W. B. (2005). ¿Se pueden vivir experiencial óptimas en el trabajo? Analizando el flow en contextos laborales. *Revista de psicología general y aplicada*, 58(1), pp. 89-100.
- Sartarin, L y Schumann, M. (2006). *Brand from the Inside*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: An emerging psychological concept. In 30th International Congress on Occupational Health.
- Seligman, M. E. P. (2002). *La Auténtica Felicidad/Authentic Happiness* (Spanish Edition). Ediciones B.
- Slack, F. J., Orife, J. N., & Anderson, F. P. (2010). Effects of commitment to corporate vision on employee satisfaction with their organization: An empirical study in the United States. *International Journal of Management*, 27(3), p.421.
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C., & Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work & Stress*, 22(3), pp. 257-276
- Tapscott, D. (2008). *Grown up digital: How the net generation is changing your world* HC. McGraw-Hill.
- Tejedo Sanz, J., y Iglesias Prada, M. A. (2013). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Macmillan Iberia, S.A.
- Ulloa, I. J. F. (2013). Comportamiento organizacional positivo: implicaciones para la organización actual. *Saber Ciencia y Libertad*, 8(2), pp. 103-111.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), pp. 56-73.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationship between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, pp. 235-244.
- Zwetsloot, G., & Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55(2), pp.115-124.

