

“LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL GRUPO AIRBUS”

M^a del Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

El GRUPO AIRBUS es una empresa aeronáutica europea con sede en Francia que, desde el año 2011, es el mayor fabricante mundial de aviones y equipos aeroespaciales. Es líder global del sector aeronáutico y defensa generando, en 2014, unos ingresos de 60.700 millones de euros, con 180 sedes en 35 países y más de 138.600 empleados a lo largo del mundo. En España, el grupo tiene más de 3.200 trabajadores, representando sus ingresos el 64% del sector a nivel nacional.

En el año 2014 se inicia un proceso de transformación y el grupo pasa a denominarse AIRBUS GROUP, lo que supone, por un lado, unificar todas sus actividades en una marca única y fuerte, y por otro, el cambio de nombre de dos de sus tres divisiones con la integración de defensa y del espacio. Las tres nuevas divisiones son:

- Airbus, centrada en actividades de aviación comercial que alberga aproximadamente la mitad de todos los pedidos de aviones comerciales.
- Airbus Defence and Space, que integra las actividades de defensa: tanques, aviones de transporte y combate, así como equipamiento y servicios del sistema espacial.
- Airbus Helicopters, que comprende todas las actividades de helicópteros comerciales y militares.

Con esta transformación no sólo se ha modernizado el modelo de gobierno corporativo, ampliado su base de accionistas y unificado sus sedes, sino que se ha llevado a cabo una profunda revisión de la estrategia siendo el talento y la innovación los dos principales catalizadores del éxito a largo plazo.

Para Airbus, los empleados son la clave del éxito y de la competitividad, por lo que el grupo está comprometido con desarrollar todo su potencial. La compañía considera que si puede desarrollar los productos más innovadores y competitivos desde el punto de vista técnico es gracias al fuerte compromiso y motivación de sus empleados, dotados de gran talento. Además, la industria aeroespacial y de defensa requiere de habilidades

específicas que, en muchas ocasiones, son difíciles de encontrar, por lo que se considera un recurso escaso. Para esta mano de obra altamente cualificada el grupo tiene un enfoque estratégico de gestión que va desde la identificación de las competencias que necesita y necesitará en el futuro, hasta la planificación de la contratación, así como la formación y el desarrollo profesional.

La estrategia de la compañía es conseguir que la dirección de los recursos humanos esté plenamente integrada e internacionalizada. En este sentido, según Tortosa, directivo de RRHH de Airbus España: “sabemos que esto no es posible si no es a través de las personas, por lo que hemos implantado una estrategia de recursos humanos basada en la involucración e implicación en el desarrollo y en la delegación”.

Airbus Group está considerado un gran lugar para trabajar, como lo demuestra algunos de los premios recibidos en los últimos años que se recogen en la Tabla 1.

Tabla 1. Premios recibidos por Airbus Group

AÑO	ORGANISMO	PREMIO
2014	Focus-Spezial	Top 50 Employers in Germany
2014	Trendence	Top 100 employers choicen by young talent
2014	Universum	Europe’s 100 most attractive employers
2014	Ranstad awards	100 most attractive companies in target countries
2013-2014	The Times top 100	UK top 100 employers
2014	Fedepe Awards	Best Policy in favor of women in Spain

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la web corporativa www.airbusgroup.com

Por otro lado, es la empresa más multicultural de la industria con empleados de 135 nacionalidades diferentes, de cuatro generaciones y donde se hablan 20 lenguas distintas. Según se señala en la web corporativa, la diversidad de los empleados es muy importante para el grupo que valora la singularidad de la experiencia y los conocimientos que aportan personas de diferentes países y culturas, por lo que ayudan a sus empleados a desarrollar su talento individual. Para Tortosa “hoy de lo que hablamos es de talento, de destrezas, de diversidad...que es fundamental para la compañía”.

El grupo se considera un entorno de alto rendimiento, valorándose no sólo lo que se consigue sino cómo se consigue, y todos los empleados se guían por un conjunto de

principios que les permite compartir los valores y comportamientos comunes. A pesar del interés por compartir también se valora la diferencia y la individualidad, ya que se considera que la diversidad permite que cada empleado tenga su propio estilo, lo que contribuye a la riqueza de la organización aportando al mismo tiempo unidad, dinamismo y creatividad para trabajar juntos en proyectos de vanguardia. Así se considera que el mantenimiento de un ambiente de trabajo inclusivo es clave para el éxito y la sostenibilidad de la empresa.

En Airbus se trabaja activamente en crear y favorecer este ambiente de trabajo a través de, por un lado, la implantación de políticas de conciliación de la vida laboral y, por otro, la integración de los empleados con discapacidad y la búsqueda del equilibrio de género. Según Tortosa, “para nosotros es fundamental la incorporación de la mujer en los más altos niveles de la compañía”. En este sentido, la empresa está comprometida con el avance de las mujeres en el lugar de trabajo y el desarrollo de talento femenino y tienen como objetivo para 2020 reclutar a un 25% más de mujeres y que éstas ocupen un 20% puestos de alta dirección. Para ello, se ha puesto en marcha el programa *Balance for Business*, que con una participación de más de 2.000 empleados tiene como objetivo impulsar el reconocimiento y desarrollo de las mujeres para atraer, desarrollar y retener a mujeres de talento.

El departamento de recursos humanos está diseñado para ser una función soporte a nivel central. A su vez, actúa como un *Key Business Player*, gracias a las relaciones y funciones que desempeña dentro y en conjunto con todas las diferentes áreas de negocio. Es, por tanto, un socio estratégico que forma parte de la estrategia corporativa del grupo y está estructurado a través de la llamada “Plataforma Colaborativa” (Alonso, 2014), que se divide en:

- *HR International*. Área responsable de la movilidad internacional de los empleados del grupo, que ayuda a conseguir personas acostumbradas a trabajar en entornos multiculturales y que ayuda al desarrollo personal.
- *HR Business Services & Operations*. Área responsable de realizar todos los servicios y operaciones relacionadas con la formación, reclutamiento y gestión de los empleados de la empresa.
- *HR Corporate*. Área responsable de centralizar, gestionar y coordinar todas las actividades de recursos humanos.
- *Tranversal Integrated CoCs*. Área responsable de definir, planificar y coordinar las políticas y procesos de recursos humanos.

- *HR Business Partners*. Área responsable de ejecutar las políticas y ayudar al negocio como parte de él en las diferentes áreas el grupo.

Fuentes de información empleadas

- Alonso, M. (2014) “La fórmula mágica de RRHH se compone de velocidad, simplicidad y agilidad”. Entrevista realizada por Ranstad- tendencias 360 Disponible en: <http://www.randstad.es/tendencias360/entrevista-mariano-alonso-airbus> [15/10/2015]
- AEDIPE (2014) “Telefónica, Airbus y Santander comparten sus modelos de gestión del talento en unas jornadas organizada por AEDIPE y Endalia” (4/12/2014) disponible en: <http://www.aedipecentro.org/telefonica-airbus-y-santander-comparten-sus-modelos-de-gestion-del-talento-en-una-jornada-organizada-por-aedipe-centro-y-endalia/> [20/10/2015]
- Documento interno: Report of the Board of Directors, 2014
- Documento interno: EADS, Talento e Innovación, 2012
- Marchal, D. (2008): “Nuestra estrategia es conseguir que la compañía esté plenamente integrada e internacionalizada” Entrevista a Jacinto Tortosa, Director de RRHH de Airbus España en www.equiposytalento.com. [15/10/2015]
- Nota de prensa (2014) “AIRBUS GROUP entra en 2014 con su marca conjunta”. Noticia disponible en: <http://tedae.org/news/post/airbus-group-entra-en-2014-con-su-marca-conjunta/aeronautica/> [20/10/2015]
- Nota de prensa (2015) “Airbus Group firma acuerdos de colaboración con universidades para asegurar futuras competencias” Nota de prensa de Airbus Group 19 de Junio de 2015 disponible en: www.airbusgroup.com [15/10/2015]
- www.airbusgroup.com/people&culture [30/9/2015]

Fecha del caso: Febrero 2016.

Palabras claves: Departamento de recursos humanos, talento, diversidad, *employer branding*.

Preguntas sobre el caso

- 1.- ¿Cuál es el papel del departamento de recursos humanos en AIRBUS?
- 2.- Analice las ventajas de la gestión de la diversidad para la compañía.
- 3.- Analice la relación entre los numerosos premios recibidos por el grupo y el *employer branding*. ¿Considera que son prácticas eficaces para atraer talento?