

NIKE: del *Just Do It* a su actual relación con los empleados

María Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

Aida Castellanos, Andrea Cotarelo, Sheila Jauregui, Allaa Tengour, *Universidad Rey Juan Carlos*¹

Nike, cuyo nombre viene de la diosa griega de la victoria, es una compañía de equipamiento deportivo. Su origen oficial data de 1971, pero, en realidad, se fundó en 1964 bajo el nombre *Blue Ribbon Sports* y funcionaba como un distribuidor de calzado japonés. Sus creadores fueron dos deportistas: un entrenador de atletismo, Bill Bowerman, y un corredor de media distancia, Phil Knight.

Nike ha logrado que su imagen se asocie al suministro de productos de primera calidad, una percepción positiva que ha construido a través del marketing emocional y de la personificación de la marca en leyendas del nivel de Cristiano Ronaldo, Le Bron James o Michael Jordan. Aunque, es el lema de la compañía, el icónico “*Just Do It*”, que fue su primera campaña publicitaria, lo que marca la diferencia.

Su relevante posición en el mercado la sitúa, en ocasiones, en el centro de la polémica, sobre todo en lo relacionado con la explotación a los trabajadores en las fábricas de algunos proveedores asiáticos. Un problema que Nike encara resaltando sus acciones en materia de responsabilidad social corporativa como por ejemplo a través de su código de conducta, que sienta sus bases en la seguridad laboral, la sostenibilidad y el respeto de los derechos de los empleados. Unos valores que materializa a través de diferentes acciones de supervisión de las condiciones laborales de las fábricas o de lucha contra la discriminación.

Nike cuenta, en 2022, con casi 80.000 empleados en el mundo y destaca por la gran variedad de perfiles que conforman sus equipos, desde planificadores hasta atletas, pasando por diseñadores, ya que para la empresa la mejor manera de crear ideas verdaderamente innovadoras es colaborar entre un grupo diverso de personas. Es más, para resaltar los beneficios que supone aunar fuerzas con un buen equipo de trabajo, en

¹ Alumnas del Master de Protocolo, Comunicación Institucional y Organización de Eventos curso 2022-23

agosto de 2022, Nike anunció internamente que implementaría un nuevo programa por el que ofrecerá a los trabajadores bonus de 5.000 dólares (4.900 euros) por recomendar candidatos para su área de tecnología (Business Insider, 2022).

El reclutamiento en Nike

¿Cómo seleccionan a los candidatos? Sus requerimientos son variados, ya que no todos los puestos precisan de formación universitaria o experiencia previa en el sector. Sí sería necesario, por ejemplo, para postularse en ofertas que ofrezcan trabajo en áreas como las oficinas de Nike en Madrid o Barcelona, pues buscan administrativos con experiencia profesional, desarrolladores de software con estudios en informática y asesores financieros con formación económica. Una vez consultadas las condiciones para acceder al puesto, si la persona considera que encaja en el perfil, deberá enviar su currículum, a través del portal de trabajo de Nike. Por tanto, hablamos de e-recruitment porque las solicitudes se envían y se gestionan de forma online con el programa ActiveRecruiter, que compara requisitos del puesto y competencias del candidato, divide los perfiles por habilidades específicas y crea una base de datos para tener al alcance, si se quedan puestos vacantes, a postulantes interesantes. En la actualidad, el registro contiene unos 8.500 CV. Una vez seleccionados algunos perfiles, las credenciales de cada uno serán revisadas por el Departamento de Recursos Humanos en busca de las postulaciones más atractivas. Tras esto, los seleccionados tendrán una primera entrevista con los reclutadores, siendo aquellos que mejores sensaciones hayan provocado los que pasarán a la entrevista final. Según la página web de Nike, el objetivo es que el candidato viva una experiencia de excelencia, inclusiva, apasionante y auténtica. Con esta afirmación, se compromete a emplear una fuerza de trabajo diversa, por lo que los solicitantes serán tratados sin distinción de raza, color, religión, sexo, origen nacional, edad, orientación sexual, identidad de género, expresión de género o discapacidad. La marca se involucra en proporcionar adaptaciones razonables a las personas que lo requieran.

En relación con esta potenciación de la diversidad, la multinacional ha desarrollado Nike United, un conjunto de redes de empleados, administradas por estos, en las que todo el mundo es bienvenido. Son ability network, ascend network & friends, black employee network & friends, latino & friends network, pride network y women of nike & friends. Uno de los objetivos que esta empresa ha querido implantar en su organización es alcanzar en 2025 un aumento de representación de las minorías en el liderazgo. Asimismo, Nike ha obtenido varios premios por sus políticas de diversidad e inclusión en varias categorías: Mejores Lugares para Trabajar LGBT 2019, Mejores Directores

Ejecutivos para la Diversidad 2018 o Mejores Empresas en el Mundo para Mujeres Milenials 2018.

Esta marca tiene muy presentes a sus trabajadores, prueba de ello es la creación de un Equipo de Instalaciones que se encarga de crear entornos que fomenten un ambiente de buen trabajo y maximicen el desarrollo del talento. El deseo de contar con empleados sobresalientes les hace incidir, sobre todo, en su formación. De hecho, tras la contratación, se dan de lleno con un proceso de capacitación llamado Nike Fast Starter Onboarding Program, que intenta que los nuevos trabajadores identifiquen sus responsabilidades, se sientan cómodos en su rol y creen un sentimiento de pertenencia a la empresa. Para ello, los esfuerzos se centran en que comprendan el negocio, su organización y sus valores. El objetivo es que se sientan comprometidos con la multinacional en un plazo de alrededor de un año a través de almuerzos con mentores, entregas de libros de iniciación en Nike o partidos de fútbol, entre otros.

El desarrollo de los empleados

Nike potencia el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar su rendimiento presente y futuro. Y es que, tras la pandemia, la compañía ha enfocado su misión en los empleados, poniendo en marcha soluciones tecnológicas de recursos humanos o generando trayectorias profesionales interesantes, según afirma Monique “Mo” Matheson, vicepresidenta ejecutiva y directora de recursos humanos de la empresa. En esta línea, apuestan por Ten Thousand Coffees, es decir, una plataforma de mentoring que trata de impulsar el desarrollo de habilidades, la conexión entre trabajadores, la confianza en el liderazgo y la búsqueda de talento. Se compone de alta tecnología, pues se creó para servir a entornos de trabajo remotos e híbridos, y sirve tutorías personalizadas a más de doscientas grandes empresas. En el caso de Nike, cada programa duraba nueve meses y, tras su finalización, continuaban con el asesoramiento.

Luego, buscando optimizar su sistema de producción, decidieron implantar la filosofía Lean Manufacturing, que se centra en ofrecer respuestas más rápidas a los clientes, evitando el despilfarro de tiempo y materia prima. Esto requiere una cohesión de los equipos que se consigue a través de la formación de los empleados en gestión de la producción, mejora de la comunicación y solución de problemas en conjunto. Nike llama a este proceso culture empowerment model, es decir, cultura del empoderamiento.

La empresa dedica tiempo a elegir y formar a sus trabajadores, de ahí que se preocupe por cuidarlos. Y es que, una vez se integran en la marca, poseen una serie de ventajas acordes al lema de la empresa: brindar el máximo bienestar a los empleados. Buscan que

se sientan cómodos y que incluyan a Nike en su proyecto de futuro. Para poder lograrlo cuentan con un programa llamado Nike Well, que ofrece las mejores opciones para cuidar el descanso, la salud y la nutrición. Ejemplo de ello son los descuentos en actividades deportivas, el programa de seguros que cubre al personal en caso de enfermedad, el Nike Campus, que es el nombre de su sede central y cuenta con una pista de atletismo, instalaciones de entrenamiento y senderos al aire libre por todas partes, lo que anima a sus empleados a tomarse descansos durante el día para hacer ejercicio, o la posibilidad de tener horarios flexibles. Y es que las personas interesadas en la transigencia que ofrece un trabajo temporal pueden encontrar su hueco en Nike, pues da cabida a este tipo de contratos. La salud mental es importante y la marca lo sabe. De hecho, en ocasiones, se sirve del coaching para profundizar en el trabajador. Además, para brindar solidez financiera cuenta con un paquete de prestaciones. Si están contentos, mejorarán su productividad.

Aparte de ser una empresa líder en el campo de la ropa deportiva, Nike también tiene entre sus objetivos lograr ser líder en su gestión de recursos humanos, poniendo como prioridad el respeto por los empleados y el desarrollo de la empresa tanto en las relaciones laborales como en el crecimiento humano. Y es que no solo atiende a sus trabajadores dentro de la empresa, también recompensa los voluntariados que estos puedan llegar a hacer fuera.

Eso sí, las concesiones llegan tras cumplir una serie de obligaciones. Cabe destacar que entre sus políticas y programas se encuentra la evaluación del desempeño, es decir, la definición, por parte de la empresa, de un conjunto de 50 competencias que los gerentes se encargan de trabajar con cada empleado. Con este método consiguen una retroalimentación inmediata. Además, los trabajadores se enfrentan a una evaluación 360°, diseñada para garantizar que todos reciban un trato justo y equitativo. La evaluación integral es la valoración del jefe inmediato, sus compañeros, los subordinados (en caso de que existan), el cliente y el propio empleado. El fin de este análisis es estudiar el comportamiento y las habilidades de las personas en su entorno profesional para identificar las fortalezas con el fin de potenciarlas, así como su campo de oportunidad laboral, aumentando su competitividad y productividad.

A pesar de esto, la otra cara de la moneda habla de despidos y, como en toda empresa, el proceso de sustracción es complicado, llegando en determinados casos a ser polémico. Nike no posee grandes índices de destituciones, pero en los últimos tiempos se han notificado algunos despidos masivos. Ante esto, la empresa posee un código de estándares

de liderazgo donde queda reflejado, en caso de despidos improcedentes, lo que se debe conceder al trabajador. Aparte del obligatorio preaviso, Nike tiene que otorgar una compensación. Además, reflejan que, como empresa, no debe poner complicaciones ni exigir a sus empleados que firmen documentos que puedan menoscabar sus derechos. De hecho, en caso de demandas, su obligación es llegar a un acuerdo y mirar siempre por el bien de sus trabajadores. Por último, en este código también se protege a las mujeres de despidos injustos a causa, por ejemplo, de embarazos, defendiendo su puesto y sus derechos de antigüedad. De hecho, esta multinacional define la equidad salarial como la igualdad de remuneración para mujeres, hombres y todas las razas/etnias que realizan el mismo trabajo, al mismo nivel, experiencia y rendimiento.

Fuentes de información utilizadas

- Business Insider (2022). <https://www.businessinsider.es/nike-empleados-divison-tecnologia-huyen-agotamiento-1070167>
- Carretero, Á. (2019) Nike y la teoría del escándalo: ¿Cómo mantener el valor de Marca Tras un año de Polémicas?, Palco23. Disponible en: <https://www.palco23.com/equipamiento/nike-y-la-teoria-delescandalo-como-mantener-el-valor-de-marca-tras-un-ano-de-polemicas>
- Crónica. (25 de agosto de 2022). Nike abrió una búsqueda laboral para estudiantes y graduados con sueldos de hasta \$146.000: ¿Cómo postularse?. Crónica. Disponible en: <https://www.cronica.com.ar/sociedad/Nike-abrio-una-busqueda-laboral-para-estudiantes-ygraduados-con-sueldos-de-hasta-146.000-Como-postularse-20220825-0149.html>
- Fernández, E. (2020) Cuánto Gana un empleado de Nike en España: Este es el sueldo y sus condiciones laborales. Business Insider España. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/sueldo-empleadonike-espana-574187>
- Fútbol Emotion. (16 de marzo de 2015). Nike Academy, la mayor campaña de captación de jóvenes talentos. Fútbol Emotion. Disponible en: <https://www.futbolemotion.com/es/blogs/de-bota-negra/nike-academy,-la-mayor-campana-de-captacion-de-jovenes-talentos>
- Nike, Inc. Company Profile & Data: stocks, market cap, financials, digital and more. (2022). Disfold Data. <https://disfold.com/company/nike-inc/>
- Nike Inc: Case Analysis Of Nike, Inc. (2022). ipl.org. <https://www.ipl.org/essay/Nike-Inc-Case-Analysis-Of-Nike-Inc-F3Y4S2NPCE86>

- Nike Strategy - How Nike Became Successful and the Leader in the Sports Product Market. (2022).Profitworks. <https://profitworks.ca/blog/marketing-strategy/545-nike-strategy-how-nike-becamesuccessful-and-the-leader-in-the-sports-product-market.html>
- Nike Inc: Nuestra Forma de Contratación (N.D.) Nike Careers Home. <https://jobs.nike.com/es/howwe-hire>
- Ruiz-Ocaña, L. (2 de septiembre de 2021). Nike: semana de vacaciones extra a la plantilla para combatir el estrés. Expansión.
- <https://www.expansion.com/empresas/2021/09/02/612ff48be5fdea0e7e8b4584.html>

Fecha del caso: enero, 2023.

Palabras clave: análisis de puestos, reclutamiento, selección, atracción y retención de talento, rotación.

Preguntas sobre el caso

- 1.- Define el concepto de Employer Branding. ¿Considera que Nike trabaja bien su marca de buen empleador?
2. ¿Qué ventajas tiene para Nike su política de diversidad e inclusión?
3. ¿Cómo mantiene Nike el valor de marca tras años de polémicas?
4. Explique por qué es importante el proceso de compensación para los empleados de Nike.