



Mariano Pérez Claver,
presidente de
NH Hoteles

Mejora de eficiencia y refuerzo comercial, claves para obtener beneficios en NH Hoteles

El año pasado NH Hoteles volvió a la senda de los beneficios tras acometer un profundo plan de mejora de eficiencia en todos sus procesos y modificar su estructura organizativa, reforzando las áreas comercial y tecnológica. Su presidente, Mariano Pérez Claver, explica a Equipos&Talento las claves de ese proceso y la contribución al logro de sus casi 20.000 empleados, incluyendo la reducción voluntaria durante un año de las retribuciones fijas y otros beneficios sociales de todos los equipos directivos.

Los resultados del año pasado marcaron un punto de inflexión en NH Hoteles, al pasar de las pérdidas de años anteriores al beneficio neto de 6,2 millones de euros. ¿Cómo han contribuido las personas y su organización a ese éxito?

Creo que lo más relevante del año pasado en NH Hoteles ha sido su evolución de una cultura corporativa independiente a otra más unificada. Debido al rápido crecimiento registrado en los últimos años, sobre todo en base a adquisiciones, el modelo organizativo en NH era muy descentralizado. Cada unidad de negocio disfrutaba de bastante autonomía en su gestión de negocio, incluyendo establecimiento de precios o definición de carreras profesionales. En 2011 pasamos de ser un *holding* de participaciones a un grupo empresarial integrado, consolidado no sólo desde el punto de vista contable, sino también cultural y organizativo.

Ahora las políticas comerciales contemplan un cliente único que se pueda mover por las distintas zonas geográficas en las que operamos. Lo mismo sucede en la gestión de las personas: la polivalencia de sus profesionales es no sólo funcional sino también geográfica en NH.

Otro cambio que destacaría ha sido la voluntad de reforzar la política denominada "Todos somos ventas" iniciada en NH hace un par de años. Se está profesionalizando esa iniciativa con herramientas como la consecución de ventas, el reconocimiento de objetivos o la detección y mejora de ineficiencias.

Y un tercer factor importante ha sido la potenciación de la calidad como elemento de negocio al introducir las valoraciones de los clientes en la retribución variable de la totalidad de la plantilla, con un peso aproximadamente del 15% de su MBO (*Management by Objectives*). En el caso de los profesionales del *front office* sus valoraciones las aportan los clientes externos y en servicios corporativos son valorados por sus clientes internos.

¿Cómo definiría la plantilla de NH en la actualidad?

NH contaba en 2011 con una plantilla media de 19.600 empleados, un 3,3% más que en el año anterior. Se trata de una plantilla joven, con una edad media de 36,8 años, proveniente de 138 nacionalidades diferentes y distribuida en 26 países.

¿Cuáles son, a su juicio, los retos y objetivos en la gestión y dirección de personas en NH Hoteles?

En una empresa de servicios tan intensiva en mano de obra como la nuestra, más que nunca la dirección de personas tiene que ir íntimamente ligada a

necesidades y objetivos. ¿En qué consistió básicamente?

La nueva organización del Grupo gira en torno al eje de reforzarnos en capacidades comerciales y tecnológicas. El pasado septiembre se aprobó la creación de la Dirección de Estrategia y Desarrollo Comercial, Dirección de Medios, Dirección de Organización y Sistemas y Dirección de Comunicación y *Corporate Affairs*, además de la dotación con más capacidades, más personas y más inversiones al área comercial y tecnológica, lo que ha supuesto un revulsivo muy importante a nivel de profesionales, con un

El 90% de nuestros directores de Hotel accede a esta posición por promoción interna

la estrategia de negocio, diría incluso que debe ir por delante siendo proactiva en sus aportaciones. Nuestros objetivos a medio plazo pasan por tener identificados y fidelizados a los Altos Potenciales de la organización ya que serán los pilares sobre los que construir nuestra expansión. De igual modo, la gestión del conocimiento interno es otro objetivo clave del área de RRHH.

¿Cuál cree que es la importancia de la figura del director de RRHH en la compañía?

El director de RRHH constituye una pieza clave en la estrategia de la compañía. En NH Hoteles, todos los proyectos deben contar con el apoyo y la ayuda de Recursos Humanos. En los últimos años esta área, a través de su director, viene demostrando el papel tan relevante que juega en el día a día de las operaciones. Se ha ganado la credibilidad gracias a su continua aportación de valor al negocio.

Hace unos meses aprobaron la modificación de su estructura organizativa para alinearla a sus

gran número de promociones tanto en sentido ascendente como horizontal. Adicionalmente y para algunas posiciones hemos incorporado talento, particularmente con todo lo relacionado con Internet.

¿Cómo ha evolucionado el porcentaje de mujeres en plantilla y en puestos de dirección en NH?

En línea con nuestro compromiso con la igualdad en el empleo, NH cuenta con un 50,2% de mujeres en la organización, que configura un 48,6% de la dirección del Grupo y, además, un 16,8% de empleados trabaja en países diferentes a los de origen.

Con esta realidad, NH Hoteles entiende que una óptima gestión de su diversidad de género, cultural, generacional y capacidades es un tema relevante en su propuesta de gestión de personas y también por su impacto en los resultados de satisfacción del cliente. Es por ello que en 2011 se concluyó la definición de los Planes de Diversidad en todas las unidades de negocio como resultado de las conclusiones extraídas de la Evaluación de Diversidad realizada a finales de 2010. Las principales acciones puestas en

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80
www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

marcha han sido las iniciativas de formación en diversidad e igualdad, la revisión de los procesos de gestión de personas en igualdad, la apuesta por la igualdad de oportunidades en el nuevo Código de Conducta o el seguimiento de indicadores con resultados muy positivos o la inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión del programa *Up! for Opportunities* de Acción Social.

En España con un 56,1% de mujeres en plantilla, NH fue la primera cadena hotelera que firmó el Plan de Igualdad con sus sindicatos y puso en marcha 100 medidas para su implementación. En 2011 se celebró la Comisión Anual de Seguimiento con los representantes sindicales informando de la consecución de las acciones comprometidas en el Plan anual y con exitosos resultados en sus indicadores de seguimiento.

En la coyuntura actual el talento y la promoción interna cobran más fuerza si cabe. ¿Cómo detectan y desarrollan el talento interno?

Este año 2012 hemos terminado de dibujar el mapa de desarrollo profesional en Operaciones. Así, un empleado desde que entra a trabajar con nosotros en cualquiera de nuestros hoteles sabe cuáles son los tres pasos que tiene que seguir para crecer en nuestra compañía siempre que su desempeño sea excelente, domine el inglés (idioma oficial de NH Hoteles), esté dispuesto a la movilidad geográfica y claro éste pase el *assessment center* que realizamos de forma interna para seleccionar a los candidatos.

El primer programa corporativo lo hemos denominado *JUMP* y está dirigido a potenciales jefes de departamento. El segundo hito es el PDI, diseñado para potenciales directores de hotel. Por último, hemos creado el programa *NEW HEIGHTS* que tiene como objetivo desarrollar los conocimientos y habilidades de nuestros directores de hotel en línea con los objetivos estratégicos anuales.

De igual modo, estamos trabajando en acciones de reconocimiento para los empleados que mayor valor añadido aportan a la organización. De ahí, que en el marco del programa *NEW HEIGHTS*, hemos

incorporado una edición exclusiva a nivel internacional dirigida únicamente a los directores de hotel que han obtenido la máxima calificación en su evaluación del desempeño. Y es que estamos convencidos de la necesidad de distinguir y premiar las *aportaciones excepcionales por lo que New Heights -Exclusive Edition* va a ser una acción de muchas otras que queremos emprender.

Asimismo, y dando cumplimiento a nuestro principio de promoción interna, las posiciones vacantes se publican en el apartado *NH CAREERS* de la Intranet, de modo que los empleados pueden acceder con absoluta prioridad a las oportunidades de crecimiento profesional alrededor del Mundo NH. Los números hablan por sí solos, el 90% de nuestros directores de Hotel accede a esta posición por promoción interna.

NH Hoteles encabezó el ranking MERCOPersonas de Mejor Empresa para trabajar del sector turístico en 2011 ¿cómo lo valora?

Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters: En nuestro mercado, de todas las industrias es la hotelera en la que se produce un mayor *gap* entre la primera empresa por reputación como lugar para trabajar respecto a las siguientes. NH Hoteles ha conseguido ser el único representante de un sector clave para nuestra economía entre las mejores empresas para trabajar en España. Ese *gap* tan grande entre el líder y el resto no se produce en ningún

dentro de unos plazos muy retadores y unos términos económicos aceptables para las dos partes.

¿Qué buscan en la aportación de una consultora de RRHH?

Las ventajas de contratar servicios de RRHH son múltiples, ya que disponer de una serie de profesionales expertos en determinadas áreas con conocimientos y experiencia previa contrastada, puede aportar un gran valor a nuestra organización.

La objetividad y claridad en sus labores son aspectos clave para alcanzar los objetivos con éxito.

¿Cómo definiría su política retributiva?

Nuestra política retributiva respeta los principios de igualdad, equidad interna y competitividad externa. Creo que es una política directamente vinculada al desempeño y que huye del “café para todos”. Además, está en continua evolución incorporando nuevos aspectos que permiten hablar de un paquete retributivo a la medida de cada persona. Los retos van encaminados a seguir reconociendo el desempeño y centrarse en todos los colectivos estratégicos que marcan la diferencia en el contexto actual.

¿Cuáles son sus retos en Responsabilidad Corporativa en materia de gestión de personas?

En NH Hoteles somos conocedores de que entre los impactos positivos que tiene nuestra estrategia de RSC está el impacto en la gestión de personas. La

La apuesta de NH Hoteles por hacerlo “mejor” ha generado un mayor orgullo de pertenencia

otro caso. Lo habitual es que haya varios líderes que compiten por el primer puesto en el ranking de mejor empresa para trabajar, pero en este caso NH Hoteles es un líder claro y solitario. Es un gran representante de nuestra principal industria como país.

¿Con qué criterios externalizan en el área de RRHH?

La principal evolución que se está viendo en la externalización de servicios de RRHH es el incremento en el abanico de posibilidades. Cada vez hay más opciones de servicios disponibles en cuanto a variedad, flexibilidad y grado de integración. Esto permite al departamento tomar la decisión idónea según las estrategias marcadas, los proyectos en curso o la situación de mercado.

En caso de una externalización, buscamos un valor añadido a los proyectos gestionados internamente facilitando desarrollos tecnológicos y/o gestiones administrativas. Pero el mayor reto es encontrar proveedores que puedan ofrecernos los servicios requeridos bajo los estándares de calidad de NH y

apuesta de la compañía por hacerlo “mejor” ha generado un mayor orgullo de pertenencia y nos ha permitido ser la empresa responsable de referencia en el sector. La reducción de los impactos medioambientales, la propuesta de normas éticas de actuación, la atención de necesidades de las comunidades locales o la gestión de la diversidad son algunas de las líneas en las que hemos trabajado todos. Con la involucración de empleados, proveedores y clientes, NH ha dado respuesta a cómo poder contribuir con la sociedad desde el negocio hotelero.

En este sentido, en el último año se ha hecho una significativa apuesta por involucrar a los empleados de NH en la propuesta de Acción Social, *Up! for the People*. Estamos orgullosos de que los proyectos *Up! for Opportunities*, *Up! for Volunteering* y *Up! for Hospitality* puestos en marcha en todas las Unidades de Negocio no sólo han sido positivos para los beneficiarios, sino también para los empleados que han encontrado nuevas motivaciones en sus puestos de trabajo ayudando a los que más lo necesitan y un incentivo para hacer mejor su trabajo; nuevas formas de trabajo en equipo y mejora del ambiente de trabajo.

Nuestro reto es continuar involucrando a los empleados en todas las iniciativas RSC puestas en marcha, consolidar el programa de voluntariado corporativo y medir el impacto positivo que nuestras acciones tienen en la sociedad ■



Mariano Pérez Claver, presidente de NH Hoteles, junto a Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters