



Juan Mora, director corporativo de Recursos Humanos de **NH Hoteles**

Tras una sólida formación académica, Juan Mora (Madrid, 1966) lleva dedicando toda su carrera laboral al sector de los recursos humanos. Licenciado en Empresariales y con un máster en Recursos Humanos y un programa de Dirección de Empresas del IESE, Mora ha trabajado en compañías como HP España y BBVA, como encargado del área de selección, gestión de directivos y desarrollo de Recursos Humanos. Desde hace seis años forma parte de la plantilla de NH Hoteles como director corporativo de Recursos Humanos y es miembro del Comité de Dirección. En este último año, el departamento del que es responsable ha adquirido dos nuevos cometidos: la comunicación interna y la Responsabilidad Social Corporativa.

En NH no conquistamos, sino que integramos a equipos y personas

NH Hoteles es hoy una de las primeras cadenas hoteleras internacionales y líder en España. Tras las últimas adquisiciones en Italia, NH se ha convertido en una empresa de referencia en el sector, gracias a sus 314 hoteles distribuidos por 21 países. Sus más de 19.000 empleados permanentes, de 115 nacionalidades diferentes, ofrecen sus servicios y propagan una misma filosofía empresarial en la que la calidad y el servicio son los rasgos distintivos. En esta misión, el departamento de Recursos Humanos, compuesto por un total de 65 personas, tiene mucho que decir.

¿Cómo se estructura el departamento de Recursos Humanos de NH Hoteles?

La Dirección de Recursos Humanos forma parte del Comité de Dirección. Existe una Dirección Corporativa de la que dependen los departamentos de RRHH de las diferentes unidades de negocio, además de existir un área común a ellas que se ocupa de las responsabilidades de selección y desarrollo, NH University, compensación & beneficios y coordinación internacional, comunicación interna y RSC.

Hasta la fecha actual las unidades de negocio son nueve: Corporativo; España y Portugal; Holanda, Bélgica y Reino Unido; Alemania; Austria, Suiza, Hungría y Rumanía; Mercosur; México; Italia y, finalmente, Sotogrande.

En cuanto a la gestión de las actividades, el modelo es centralizado en la medida en que tenemos que ofrecer servicio a 19 países desde Corporativo. Por este motivo, la definición de políticas, procedimientos y estrategias de RRHH se definen en la unidad Corporativa, creando una visión única al tiempo que se respetan las particularidades locales. Al fin y al cabo, la historia de NH ha sido una historia de integración. Hace aproximadamente cinco años la cadena tenía prácticamente un director de RRHH por hotel, pero ahora hemos visto la conveniencia de centralizar para conseguir mayor eficiencia. Este proceso ha supuesto pasar de 250 a 65 profesionales de RRHH trasladando la responsabilidad de gestión de personas a los propios directores de hotel y supervisores de equipos. Esto ha sido posible tras la formación en herramientas y procesos de RRHH a más de 4.000 profesionales y concienciándoles de su papel como responsables de personas.

Tras la reciente adquisición de la cadena Jolly y el importante crecimiento de los últimos años, ¿cómo gestionarán la integración de los hoteles?

La adquisición de nuevas compañías es fácil, pero la integración emocional exitosa de las personas es bastante más complicado. Es ahí donde tenemos que trabajar con más fuerza, y nuestra experiencia en integraciones previas nos ha permitido aprender cuáles son las claves del éxito. No nos gusta conquistar, pues entendemos que el único camino es la integración

técnica de procesos y emocional de personas. Para ello recurrimos a equipos locales junto con expertos en integración. En esta tarea, NH University ocupa un papel importante y una buena muestra de ello es la impartición de con más de 240.000 horas de formación en programas que pretenden implantar un mismo estilo de servicio y dirección a todos los empleados.

Cada vez que un empleado se incorpora a NH, se le hace entrega de un DVD de bienvenida junto con la Memoria Anual y pasa por diferentes programas de formación únicos en la Compañía como son "The Spirit of NH" y "Managing and supervising with passion". Es evidente que para nosotros es fundamental que los empleados se integren en los procesos, en el estilo NH y en los valores, comprometiéndose personalmente con el proyecto.

¿Cuál es el perfil que demandan a sus empleados?

Es una realidad evidente la dificultad en el reclutamiento de buenos expertos y, para hacer frente a tal inconveniente, estamos duplicando nuestros esfuerzos para potenciar la imagen de nuestro sector como una área donde existen oportunidades para titulados tanto de Turismo como de otras carreras profesionales. Ante todo, nuestros empleados son profesionales del servicio que, además de conocer técnicamente muy bien su trabajo, han interiorizado los valores de NH, como la pasión por el detalle, el servicio, la calidad o la confianza. Las competencias técnicas son más fáciles de formar, pero nos preocupan realmente las de servicios.

Generalmente, apostamos por personas muy jóvenes y formadas que empiezan en posiciones de base y gracias a programas de desarrollo interno van promocionando hasta posiciones directivas.

Debido a la importancia de nuestra imagen como empleador, acudimos a las mejores fuentes para la contratación y realizamos cada

año más de cien presentaciones en universidades, escuelas de negocio y centros de formación de prestigio.

Potenciamos mucho la promoción interna y, de hecho, en los últimos cinco años el 95% de los Directores de Hotel en España han llegado al puesto tras programas de desarrollo.

¿Qué destacaría de su política de formación y planes de carrera profesional?

Además de contar con el centro de formación corporativo, la NH University y sus correspondientes campus, más de 300 empleados de NH se han convertido en formadores internos. El verdadero reto es establecer los mismos estándares de formación tanto para los empleados permanentes como para los temporales. Para ello, nos ayudamos mucho del aprendizaje on line, libros de bienvenida, vídeos formativos, cursos corporativos y también cursos locales muy prácticos, que cubren las necesidades de todos los departamentos.

Gracias a estas actividades NH University se ha convertido en la primera universidad corporativa de España, siendo un modelo de referencia para otras empresas multinacionales. Cada año variamos nuestra estrategia y actualmente nos basamos en el principio back to basics, la vuelta a lo básico, es decir, ofrecer mucha cali-



El equipo corporativo de NH Hoteles con el equipo de consultores de PeopleMatters dirigido por Alfonso Jiménez y Miriam Aguado.

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

dad y servicio sin olvidar nuestros orígenes. Para ello, la innovación y creatividad en el diseño de los programas formativos es crítico.

En el sector hotelero, los empleados son imagen directa de la empresa. ¿Cómo puede afectar esta peculiaridad al proceso de selección y formación?

Este sector se caracteriza por tener un cliente cada vez más diverso, lo que obliga a contar con una fuerza de trabajo diversificada que entienda sus necesidades y proporcione el mejor servicio. Por ello es clave conocer las necesidades de un cliente cada vez más diverso. La calidad y el servicio son nuestra razón de ser.

Lo que caracteriza a NH es la implicación emocional y el sacrificio de los empleados hacia el cliente y por ello la gestión y la formación son tan importantes.

Estamos desarrollando diferentes proyectos y operando en muchos países que nos sirven de plataforma para identificar el talento y llevarlo allá donde sea necesario. Tenemos y queremos ofrecer oportunidades a nuestros trabajadores.

¿Cómo detectan el talento interno y fomentan la promoción interna?

Para cumplir este cometido contamos con diversas herramientas complementarias entre sí. En primer lugar, acudimos a la gestión del desempeño. Durante 2006 se han llevado a cabo más de 7.000 evaluaciones con sus correspondientes planes de desarrollo.

No obstante, la gestión del desempeño no es ni la única ni la más objetiva de las herramientas para identificar a los mejores profesionales. Por ello hemos querido ser innovadores, incluyendo una herramienta más objetiva, la valoración multifuente. Esta herramienta permite identificar el talento de las personas según una serie de ratios organizados en cuatro categorías: gestión de equipos, de negocio, de calidad y de desempeño. Además podemos comparar la

nómico-financiera, de gestión de personas, de calidad del servicio y de cumplimiento de objetivos.

Por último, disponemos de un programa de desarrollo interno para profesionales con potencial críticos para el negocio (PDI) en diferentes áreas (Operaciones, F&B, Vacacional y Comercial), impartiendo formación especializada con un gran componente práctico.

¿Cómo es su política retributiva y de incentivos?

El sistema de retribución es una propuesta derivada de la estrategia general y competitiva de NH y orientada a retener y motivar el capital humano. En ella, se toma en consideración el rendimiento y el potencial del empleado, así como la consecución de los objetivos por parte de la compañía. No obstante, esta política no es un procedimiento estático y permanente, sino que está en continua evolución, adaptándose a la estrategia de la compañía y al mercado.

Además de la retribución fija y variable contamos con numerosos beneficios e incentivos para los empleados, entre los que cabe destacar la Tarifa Empleado (única en todo el mundo y para todos los empleados sin excepción), el Bono Amigo (tarifa reducida para familiares y amigos de los empleados), la Tarjeta de Empleado (a través de la cual hemos desarrollado un programa de reconocimiento que consiste en la entrega de puntos a aquellos empleados con un desempeño extraordinario o que lleven a cabo acciones de carácter extraordinario, como por ejemplo, los formadores internos, responsables de comunicación...).

El lema en NH es "Cuestión de detalle" con lo cual en RRHH hemos aprendido que tenemos que trasladar esta idea a nuestro principal activo: los empleados. Para ello, estamos continuamente innovando y pensando en pequeños

Ofrecemos nuestra marca a través de los empleados, porque lo que ellos transmiten conforma la cultura de servicio

información histórica hasta 3 años. Viene a ser un cuadro de mando personalizado por cada profesional donde se integra información eco-

detalles para nuestra gente en lugar de grandes procesos globales que muchas veces no son valorados. Así, en las encuestas de satisfacción hemos comprobado que los pequeños detalles son los más valorados.

Por último, ofrecemos también una retribución fija y otra variable en función de la consecución de objetivos y aportamos sistemas fiscales muy significativos para expatriados, aprovechando las oportunidades legislativas.

¿Qué papel desempeña la conciliación de la vida profesional y personal?

Las políticas de conciliación se configuran como un factor crítico para la retención del talento. En NH nos hemos caracterizado por ir más allá de la tendencia, no contentándonos con cumplir sólo las legislaciones locales existentes sino que adoptamos medidas no exigidas por la ley y dirigidas a apoyar a colectivos desfavorecidos. Por ejemplo, destinamos a proyectos sociales parte de la tarifa que los empleados abonan cada vez que acuden a los hoteles de la compañía. Y, por supuesto, colaboramos con numerosas asociaciones e instituciones y contamos con una gran cantidad de programas que conciencian y sensibilizan a nuestros empleados.

¿Cómo se gestionan las políticas de RSC ?

La Responsabilidad Social Corporativa en NH se gestiona desde el departamento de Recursos

el almuerzo



Humanos. En este área somos bastante innovadores creando una matriz de decisión (RSC Index) que permite tomar decisiones de inversión a determinados proyectos en función de unos indicadores o pautas definidas a priori por el Comité de Dirección. La RSC abarca multitud de cuestiones, como la construcción de hoteles de acuerdo con el medio ambiente, evitar la contaminación, fomentar el reciclaje, o acudir a proveedores responsables.

Tenemos diversos proyectos con empleados y estamos desarrollando iniciativas en todos los países, formando a niños de la calle, personas sin recursos y a colectivos marginados e incorporándolos posteriormente a nuestros hoteles.

¿Cuáles son los objetivos y retos del área de Recursos Humanos para los próximos años?

Ante todo, somos un departamento de creación de valor y como tal debemos ser la palanca que gestione los cambios y defina las herramientas para que el negocio se desarrolle mejor, siempre manteniéndonos como un socio clave de la estrategia de la compañía.

Ofrecemos nuestra marca a través de los empleados, porque lo que ellos son capaces de transmitir conforma la cultura de servicio. En nuestros hoteles se venden experiencias y recuerdos y en este proceso el papel que desempeñan los empleados es clave. NH es una compañía pionera a la hora de convencerse de este modelo y llevarlo a la práctica en todas sus vertientes.

Además, tenemos que anticiparnos a los cambios e integrar las diferentes culturas, procesos, políticas y mentalidades de las personas. Pero no debemos olvidar que el objetivo de esta integración se centra en crear una cultura dentro de la empresa que fomente la diversidad, apostando por la formación y desarrollo de todos los niveles. De hecho, hemos demostrado que en el 90% de los hoteles donde la satisfacción de los profesionales es mayor, también lo son los resultados económicos y la calidad percibida por el cliente.

En último lugar, es importante que las prácticas de RRHH de nuestro sector sean un referente de excelencia e innovación para otras compañías multinacionales de dentro y fuera del sector. Nuestras prácticas van en esta línea y en cuestiones como la gestión diversidad y la integración, somos una referencia y, por lo tanto, siempre dispuestos a compartir y a seguir aprendiendo ■

redaccion@custommedia.es

Los RR HH de NH en cifras

- La cadena hotelera NH cuenta con 314 centros de trabajo en 21 países, con 19.000 empleados de 115 nacionalidades diferentes.
- Aproximadamente el 60% de los empleados están regularizados por un convenio colectivo.
- La formación de esta compañía queda en manos de NH University, que cuenta con un centro corporativo y nueve campus en las unidades de negocio. Esta institución ha impartido más de 240.000 horas de formación con más de 300 formadores internos.
- El departamento de Recursos Humanos está compuesto por 65 personas que trabajan en nueve unidades de negocio diferentes.
- Las encuestas de satisfacción determinan que el 85% de los empleados de NH están satisfechos o muy satisfechos de trabajar en la empresa.