

EXECUTIVE Excellence[®]

LA REVISTA DEL LIDERAZGO, LA GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES
Edición española. Nº34

Los nueve males de nuestro mundo

Juan Carlos Cubeiro

Entrevista con Alex Rovira

Nuestro Iceberg se derrite

John P. Kotter

El mejor equipo de apoyo

Peter W. Schutz (ex-CEO Porsche)

Especial turismo con:

Alfonso Jiménez, Iberia, NH Hoteles,
Barceló, Javier Etxebeste.

Mano a Mano: Dott. Michele Norsa entrevistado por Francisco Alcaide

La cara empresarial de Valentino

Turismo: Las Personas marcan la diferencia

El Turismo es una de las grandes industrias en el mundo actual. Las Personas de los países desarrollados consumen los servicios turísticos y la industria crece desde hace ya varias décadas y España ha sido un "destino" importante para los europeos durante muchos años, atraídos fundamentalmente por nuestra climatología y por nuestros bajos costes. La relación era muy buena y los operadores consideraron durante años que España era un destino atractivo, idea que trasladaban a sus clientes.

El Turismo es una industria basada en emociones. Cuando alguien viaja por ocio a su regreso sólo le quedan recuerdos, algunos físicos (productos típicos del destino que le recuerdan que una vez estuvieron aquí o allá, unas fotos o películas de vídeo) y el resto recuerdos en su memoria. Estas experiencias las rentabilizará en sus relaciones sociales y el viajar, el conocer destinos, es una muestra de cultura y de conocimiento del mundo. Este componente emocional hace que estemos ante un negocio de intangibles, un negocio también de experiencias "completas" en las que muchos intervienen y en las que quién las vive, el cliente final, difícilmente puede atribuir responsabilidades a los distintos protagonistas de la cadena de valor, agencia de viajes, mayorista, transporte, hotel, servicios públicos, servicios privadas, restauración, etc.

En nuestro caso particular resulta crítico el papel que juega el turismo para asegurar nuestros niveles de prosperidad. Igualmente, cuesta pensar en otro sector en el que las Personas estén en un contacto tan directo y jueguen un papel tan esencial para la generación de valor y asegurar la satisfacción del cliente, como es el caso del turismo, dadas sus circunstancias emocionales e, incluso, pasionales. No son más que Personas las que con su talento, amabilidad y capacidad de servicio hacen posible generar experiencias turísticas irrepetibles, a partir de los diversos recursos naturales, culturales, infraestructuras e inversiones diversas que integran los destinos turísticos.

A pesar de la indiscutible importancia de los Recursos Humanos y del valor estratégico de su gestión, parecería que la empresa turística ha concedido, en términos generales, una menor relevancia a la gestión de personas que a otros factores de diferenciación y competitividad. Esto es debido a un modelo de negocio que todavía está presente en muchas empresas turísticas, especialmente en el llamado segmento de "sol y playa", que fue el gran detonante y motor tradicional de la industria en España, en donde las necesidades de gestión de los recursos humanos han

girado en torno a un modelo de negocio muy enfocado en asegurar la eficiencia en las operaciones, contener los costes y evitar conflictos sociales que pudieran perturbar su marcha.

Sin embargo, las condiciones de ese modelo están cambiando a un ritmo acelerado en los últimos años. Tanto desde el lado de la oferta, donde el valor va sustituyendo/complementando al precio, como desde el lado de la demanda, donde la desintermediación es un fenómeno que obliga a la empresa turística tradicional a tomar progresivamente las riendas de la gestión de sus mercados.





En este nuevo contexto turístico se compete ofreciendo un balance entre lo que se entrega y lo que cuesta producirlo. Hasta ahora, nuestro país presentaba un extraordinario saldo favorable entre ambos elementos de la ecuación, particularmente en lo que denominamos “turismo de sol y playa”. La entrega estaba basada en la climatología, un paisaje, un acervo cultural, ciertas infraestructuras desarrolladas hace unas décadas y una población caracterizada por su capacidad de acogida y la alegría de vivir propia de una sociedad que quería prosperar en un entorno de seguridad, en un contexto de donde los costes eran muy competitivos.

En el nuevo escenario es preciso analizar con mayor exigencia lo que se entrega, ya que en la batalla de costes existen nuevos competidores en el mercado internacional con los que difícilmente podremos competir sin incorporar un mayor número de atributos acordes a lo que cada vez más exige el turista: una experiencia singular e inolvidable.

Cuando ya no podemos competir en costes, tenemos que competir necesaria y aceleradamente por una mayor “capacidad de servicio”. Los intangibles tienen cada vez mayor prioridad sobre el producto/tangible y la competitividad sostenida pasa forzosamente por lograr una diferenciación, la mayor atención al cliente, y la personalización. De ahí que resulta evidente que para la generación de esas experiencias diferenciales, las Personas juegan un papel determinante.

Desde esta perspectiva, la Gestión de Recursos Humanos se convierte en una de las políticas claves de la empresa turística, al ser, entre otros, la responsable de generar un entorno de trabajo en el que los empleados estén dispuestos a poner su capital profesional, esto es, su conocimiento, su competencia, su talento, su ilusión y en definitiva su compromiso al servicio del cliente, la empresa y el negocio; además de constituir el principal elemento de la estructura de costes de la cuenta de resultados.

Curiosamente un sector en el que como ningún otro es importante la Persona, es un sector con amplias posibilidades de mejora. Desde la propia imagen como empleador. Su reputación laboral es manifiestamente mejorable en todos los niveles, desde los empleados de servicio al cliente a los altos directivos que no ven glamoroso trabajar en dicha industria.

La prestación del servicio tiene que hacerse cuando los demás están disfrutando del ocio, lo cual no ayuda y genera unas dificultades añadidas en términos de horarios y jornada laboral, así como las necesidades de movilidad.

Es un sector muy fragmentado, con muchas pequeñas empresas en las que es difícil aplicar modelos de gestión de personas competitivos.

Estas y otras son las dificultades de partida y que entre todos, empresas, trabajadores, administración, consultores, abogados, escuelas de formación, etc., tenemos que tratar de reconducir.

Algunas cosas que nos parecen críticas para ese replanteamiento estratégico son temas que afectan al conjunto de la industria y que tienen que estar bendecidas por las administraciones públicas. Al igual que existe una corresponsabilidad en la generación de un entorno atractivo en el destino en términos de la propia configuración de los espacios y los recursos naturales, es necesario una corresponsabilidad en materia del actor más importante en la ecuación del éxito.

España debería ser la “escuela del turismo del mundo”. Sin embargo, tenemos muchos centros, muchos de ellos de dudosa calidad y, en muchas ocasiones, vacíos. Muchos profesionales han llegado al sector sin haber recibido una formación específica, a pesar de la cantidad de escuelas y programas que existen. El sistema educativo que forma a las Personas del sector tiene que ser revisado urgentemente.

La definición de un marco jurídico-laboral específico para nuestra primera industria debe también ser una prioridad. No parece que tenga mucho sentido que nuestra primera industria, con unas demandas específicas de estacionalidad, de movilidad, etc., esté sujeta a normas y procedimientos pensados para una economía industrial muy alejada de sus propias necesidades. Más bien al contrario, debería tenerse más en cuenta el sector en la configuración del marco jurídico-laboral general o, como decíamos anteriormente, definir un marco propio para poder competir ante los nuevos mercados emergentes.

La reputación es la consecuencia de muchas cosas, pero también es algo que proactivamente se puede trabajar desde sus protagonistas. Trabajar en mejorar la marca como empleador del sector es algo que se tendrá que acometer urgentemente.

Finalmente, es preciso poner en el centro de la estrategia de las empresas a las Personas. Es preciso partir de una reflexión estratégica sobre el papel de las personas en el negocio. Aspectos como sus competencias, su gestión, su reclutamiento y selección, deben estar en la agenda de los equipos directivos del sector.

Una de las grandes preocupaciones es la del reclutamiento y selección. Nuestro mercado laboral está pasando de un modelo de oferta a un modelo de demanda. Hay más puestos que personas disponibles. El sector tiene grandes carencias ya que es tremendamente demandante de personas en momentos concretos, como es precisamente los meses próximos. Al día de hoy sólo en Cataluña hay más de 3.000 puestos no cubiertos ¡y estamos a primeros de julio!

La situación no es trivial ya que el riesgo es que ante la llegada de la demanda se descuiden los mínimos controles de calidad impuestos en los procesos de selección.

Una solución está en la inmigración que supla a la falta de profesionales españoles, pero el problema es que al no haber reclutado en origen, tenemos que enseñar a personas a veces sobre la marcha, y sin partir de la base vocacional necesaria para dar un servicio.

La calidad directiva es importante en todos los negocios. En este también, incluso aún más. En un reciente caso realizado por NH Hoteles se ha demostrado el tremendo impacto que el director de hotel tiene sobre la satisfacción de los equipos y cómo existe también una fuerte relación entre esta satisfacción con la de los clientes y su repetición y, finalmente, con la ocupación y los ingresos por habitación.

Otro tema clave será el mejorar la identificación con los pro-

No despilfarrar ningún euro será una tarea importante para las empresas que deberán velar por la eficacia de sus políticas de Compensación.

yectos empresariales, conseguir la implicación de las personas con su tarea de servicio diario. A veces es relativamente fácil conseguir hacer las cosas bien el primer día, sin embargo, no es suficiente hacerlo bien el primer día hay que hacerlo de manera excepcional cada día. Cada día es un estreno en este negocio.

En otros mercados, fundamentalmente en Estados Unidos y Canadá ha habido empresas que han hecho grandes desarrollos en materia de gestión de Personas. De hecho, hay casos clásicos de Personas que se estudian en las más prestigiosas escuelas de negocio que provienen de empresas turísticas. También tenemos que revisarlos y aprender de ellos.

En resumen, creemos que para competir en el nuevo escenario de la industria turística tendremos que abordar sin dilación, un conjunto de temas relacionados con las Personas que ya hemos ido esbozando y que llegados a este punto, desearía resumir:

- Generación de reputación y marca como empleador. Sin darnos cuenta todas las organizaciones, de manera informal, generan una imagen no sólo de servicio al cliente, o de atracción a los inversores, sino que, además, todas las empresas generan una imagen como empleador. Esta es una asignatura nueva para muchos. Esto implica tanto asociar a la marca valores como empleador, como atender a los generadores de imagen en el mercado laboral, especialmente los centros del sistema educativo de más prestigio relacionados con nuestras necesidades de personas, pero además, implica no sólo "vender lo que queremos decir o ser" sino asegurar "que somos así", ya que si no se produciría un efecto rebote de peores consecuencias por la ruptura de expectativas. En segundo lugar, tenemos que trabajar mucho más la Compensación ya que tiene un efecto directo tanto sobre los Ingresos como sobre los Gastos. La Compensación es un elemento crítico en una economía de servicios y competiremos en obtener los mejores desempeños, "pero al menor coste".

- No despilfarrar ningún euro será una tarea importante para las empresas que deberán velar por la eficacia de sus políticas de Compensación.

- La Gestión de la Diversidad es otro elemento nuevo a considerar. Hasta hace pocos años la diversidad de la empresa española, en general y del turismo en particular, era relativamente baja. En estos momentos tenemos que gestionar personas de un rango mayor de edades, de sexos, de formas de pensar, y de nacionalidades. Esta materia tiene su método y sobre ella han trabajado mucho en los Estados Unidos,

En Estados Unidos y Canadá ha habido empresas que han hecho grandes desarrollos en materia de gestión de Personas.

no para gastar dinero, sino precisamente para lo contrario, para hacerlo bien y no aprender por ensayo y error.

- Obsesión por la creación de una cultura de servicio al cliente. Una cultura que genere posesión y permita incrementar el grado de identificación de los empleados con su empresa. Esto implica diversas herramientas: disponer de estructuras gerenciales sanas, tener una visión clara, ser coherente, etc. Es un área evidentemente más "soft", un área que los directivos de perfil más numérico descartarán, pero si analizamos las empresas que tienen éxito sostenible en el tiempo, son aquellas que más han invertido en generar culturas alineadas con sus estrategias. Eso ha sido así y ahora lo será en más medida.

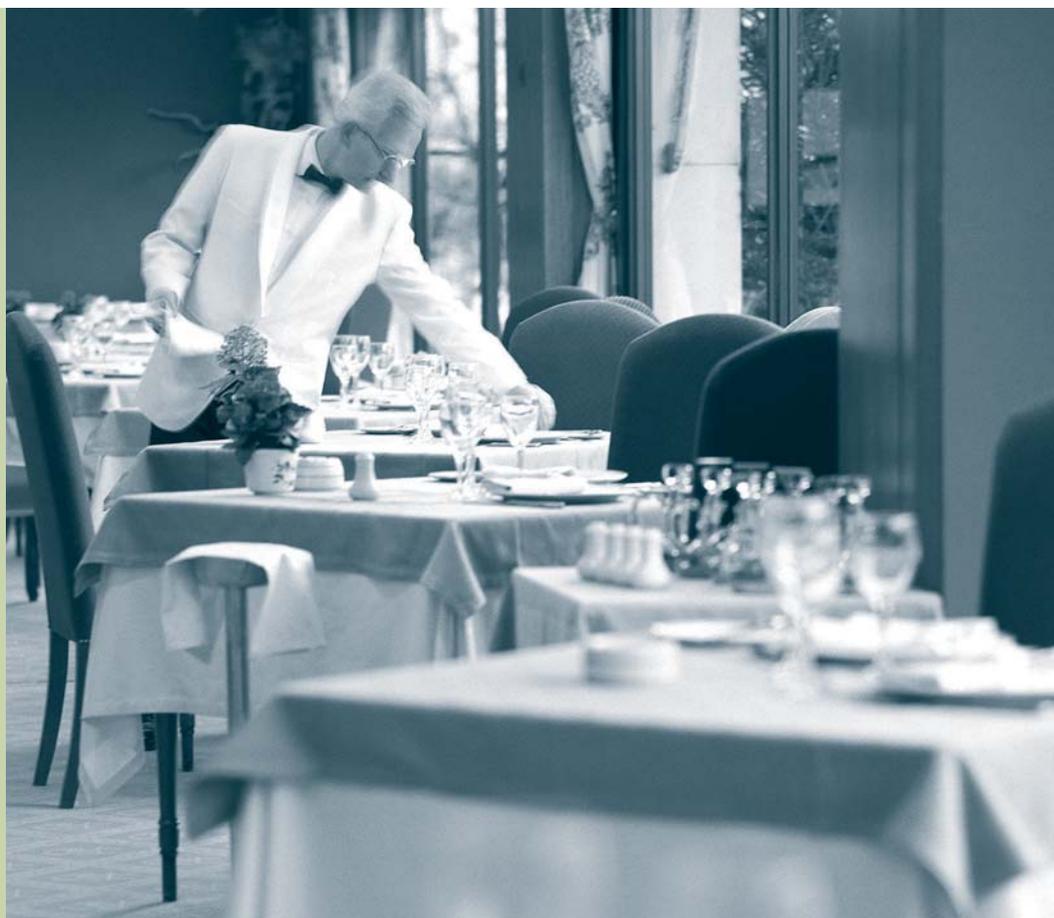
- Concreción de una estrategia de Gestión de Personas y que tome partido por un modelo propio. Por ejemplo, si se va a competir en precios, en este caso salarios, o por elementos más intangibles (y menos costosos), por tanto más sostenibles en el tiempo y con un deterioro menor de sus estados financieros. También formará parte de la estrategia si se va a optar por una política de desarrollo de sus personas orientadas al crecimiento y "de por vida" (con la tremenda relatividad que ese término tiene incluso en Japón) o apuestan por políticas de sustitución para controlar unos costes siempre crecientes, manteniendo siempre una base de mantenimiento de los procesos de negocio, pero fomentando una rotación "sana". En estos momentos, ambas dimensiones sobreviven. Así tenemos empresas basadas en principios mercenarios

en sus relaciones con empleados pero que pretenden que duren en el tiempo, incluso sobrepagando una falta de estímulo. Todos podemos pensar en algún ejemplo conocido que está claramente en este modelo. Igualmente podemos pensar en casos de empresas que buscan socios de valor permanentes, o que al menos ofrecen "empleabilidad" futura y que invierten en ello. Finalmente, existen empresas basadas en una alta rotación, que curiosamente mantienen un esquema rápido de sustitución, tal es el caso de una parte importante del sector de los servicios profesionales, en el que siempre ha habido una fuerte rotación, pero durante el tiempo de permanencia consiguen un alto grado de compromiso solo explicable por una alta identificación con la empresa.

La consideración final, es que estamos ante una asignatura que, aunque siempre ha estado presente era considerada como "maría" en el management del sector, pero que las condiciones del mercado, tanto de clientes, como laboral la están constituyendo como un área clave de la gestión turística.

Las empresas y sus Consejos y Comités de Dirección deberán asumir la materia como una prioridad, no como una cuestión de fe, ya que el mercado laboral que nos llega nos obligará a gestionar "hombres y mujeres libres" que podrán optar pues la libertad real la aporta el propio mercado. Será ahora cuando deje de ser "maría" y se convierta en "troncal", y el que no la apruebe es posible que no tenga siquiera opción a repetir ■

La consideración final, es que estamos ante una asignatura que, aunque siempre ha estado presente era considerada como "maría" en el management del sector, pero que las condiciones del mercado, tanto de clientes, como laboral la están constituyendo como un área clave de la gestión turística.



Turismo e Internet



Dice el mito griego de Galatea que ella se escondió bajo el agua para no provocar la ira del gigante Polifemo. El sector del turismo ha actuado de manera similar con el mundo online, escondiéndose para no ver al gigante que venía. La respuesta de los distintos jugadores ha sido dispar. Así, en la época de vacas flacas, la Administración Pública comenzó, entre otras actividades, a querer potenciar el turismo a través del canal de Internet.

Y la marea ya ha llegado. Las compras realizadas a través de Internet generaron unos ingresos totales de 1.547 millones de euros en España durante 2005, un incremento del 74% con respecto al año anterior, (Comisión del Mercado de Telecomunicaciones).

Los cambios han afectado de dos maneras: a los destinos y a la oferta.

CÓMO HA AFECTADO INTERNET A LOS DESTINOS: La Administración Pública como protagonista. En la época de vacas flacas, la Administración Pública comenzó, entre otras actividades, a potenciar el turismo a través del canal de Internet.

El turismo es una actividad de consumo offline, cuya notoriedad inicial se produce offline (mediante recomendación boca a boca y consumo histórico) pero cuya consolidación hoy es necesariamente online. Pongamos un ejemplo que arrastremos durante todo el artículo: los San Fermes. La fama de los San Fermes no se ha producido vía Internet, sino que se generó en el exterior, poco a poco. Lo que ahora permite Internet es consolidar esa notoriedad proponiendo al público objetivo servicios adicionales, ofertas en los propios idiomas, etc. En otras palabras, haciendo de los San Fermes un destino a priori más atractivo que un fin de semana en París. Por tanto se promociona un destino. Esta actividad promocional la realiza más eficazmente la Administración que el sector privado, pues toda inversión por parte del sector privado no tiene por qué reincidir en un ingreso para su negocio concreto. Como consecuencia hay que buscar la iniciativa mixta, pública y privada y para eso es imprescindible la asociación del sector privado dinámico.

En conclusión, Internet facilita poderosamente el marketing de una marca ya existente (una ciudad, un monumento, un país, unas fiestas populares).

¿Quiere esto decir que no es posible lograr que un lugar gane popularidad exclusivamente vía online? Sí es posible, pero debe ser un destino muy especializado, por ejemplo, un balneario especializado en talasoterapia con agua de Groenlandia y para un tipo de reumatismo muy específico. A un destino con una demanda pequeña y desperdigada puede serle muy útil el mundo online. Sin embargo, si hay muchos consumidores potenciales, y el destino no es todavía lo suficientemente atractivo, como es el Año Santo Lebaniego, lo más acertado es construir notoriedad a largo plazo mediante un marketing mix online y offline.

CÓMO HA AFECTADO INTERNET A LA OFERTA: En España, ya se venden por Internet más viajes que libros.

La segunda actividad que permite el mundo online es aglutinar la oferta más atractiva, ayudando a que el sector privado ofrezca sus servicios con más facilidad a un público que tradicionalmente no es fácilmente segmentable.

En este caso ha sido un tsunami lo que ha sacudido al sector turístico.

Las compras de transporte aéreo y a agencias de viaje fueron las que generaron un mayor volumen de negocio en el año, hasta alcanzar los 339 y 158 millones de euros, respectivamente.

Agencias de viajes y operadores turísticos, es prácticamente la categoría del sector online que más ha crecido (267%). (CMT).

Es más, la categoría que más penetración online tiene es la de viajes y turismo, por delante de los libros y los CDs. La marea ya ha llegado, no sólo de turistas extranjeros sino también españoles que compran online.

La oferta hay que desagregarla en transporte (avión funda-

mentalmente) y la estancia, en destino (hotel y otros).

La oferta de vuelos y el alojamiento se ha visto sacudida principalmente por tres motivos:

- Parte de la oferta sólo está disponible online. Las compañías de bajo coste trabajan online, de forma que parte de la oferta de viajes no está accesible en ningún canal físico. También ocurre con otro tipo de oferta, como son las casas rurales. Hoy por Internet puedes encontrar un precioso hotel con encanto en Urdaibai que no encontrará ningún cliente en una agencia de viajes.

- Mayor presión sobre los precios. Al llegar directamente al cliente, prescindiendo del intermediario o del canal, se puede ser más agresivo en la política de precios o *pricing*. Un hotel de Londres tiene ofertas independientes offline y online. Generalmente las segundas serán mejores, pues el hotel está jugando globalmente. La única dificultad de Internet es la inestabilidad de la oferta. Si el hotel tiene poca ocupación, lo venderá online muy barato. Si tiene mucha ocupación, puede no necesitar venderlo por Internet, como probablemente ocurrirá en San Fermines.

- Comodidad para el cliente. El cliente, en el mundo online, compra y recibe un derecho digital. Al final, un viaje es un derecho, el disfrute es físico, pero el derecho se tramita con velocidad electrónicamente, sin papeles.

En conclusión, el consumo de vuelos, hoteles y viajes se desplaza inexorablemente hacia Internet. Habrá muchos jugadores que pierdan su posición, mientras que otros, como la Administración cuando promociona un destino, se beneficiarán de Internet. Galatea podrá resistirse, huir o patalear, pero Polifemo acabará atrapándola ■

Javier Etxebeste .- Empresario, consultor y experto en Internet. Ocupó posiciones de dirección comercial y CFO en Pepsicola Spain y pepsico-tricon respectivamente, es fundador de uno de los primeros buscadores inmobiliarios paneuropeos, fue primero country manager Spain, luego managing director Yahoo! Iberia y por último Director General de Búsquedas, directorios y mercados de Yahoo! Europe hasta el 2004. Con posterioridad ha fundado Business & Media y es un reconocido conferenciante y ponente de Thinking Heads, agencia de conferenciantes.

Planificación estratégica de recursos humanos

La literatura existente sobre este tema es muy abundante, bien documentada y mejor explicada. Por ello, en este artículo voy a prescindir de planteamientos teóricos (a lo sumo, mencionaré alguna de las teorías más habituales) y me centraré en exponer una visión lo más práctica posible acerca del encaje entre estrategia y gestión de recursos humanos. Quizás el enfoque decepcione a quien busque fórmulas mágicas o brillantes teorías, pero es que personalmente no creo ni en una cosa ni en la otra.

Veamos: el propio título de artículo ya es en sí mismo una gran trampa. Tratar de unir con sentido e inteligencia los términos Planificación, Estrategia y Recursos Humanos supone un reto teóricamente abordable (es cuestión de tener un mínimo de documentación y un poco más de buena prosa), pero en la práctica encontramos pocas experiencias que hayan tenido verdadero éxito en la conjunción de dichos términos. Alguien dijo que quien piense que la alta dirección de una empresa trabaja con realidades y no con ficción es que no ha revisado nunca a posteriori planes estratégicos a cinco años. Creo que esto es una gran verdad: no conozco ninguna empresa seria que en estos momentos no esté desarrollando un fantástico Plan Estratégico, posiblemente diseñado en colaboración con alguna

firma de consultoría de primer nivel, y en el cual se han definido unos indicadores asociados a un Balance Scorecard que teóricamente permiten dar seguimiento al grado de cumplimiento de los distintos objetivos estratégicos. Hasta ahí todo bien, pero ¿con qué frecuencia esos indicadores o esos objetivos estratégicos no salen como deberían, y son soslayados siempre y cuando el resultado económico se mantenga en cifras más o menos razonables? O sea, que al fin y al cabo, en la mayoría de los casos la propia planificación estratégica no deja de ser un guión más o menos válido siempre y cuando los resultados económicos sean alcanzados, y es menos importante que el resto de objetivos del Plan Estratégico se alcancen o no ya que "las cifras van bien". Si esto es así, imagínense la atención "estratégica" que se va a prestar al pobre Director de Recursos Humanos, que ha diseñado con su mejor voluntad un Plan que encaja a la perfección (según su punto de vista) con los objetivos estratégicos, abarcando distintos ámbitos de la gestión de la empresa en base a modelos y herramientas teóricamente impecables y cuya contribución al logro de los objetivos estratégicos globales está más que demostrada.

Por supuesto, estoy caricaturizando la realidad, que en la mayoría de los casos es mucho más seria y responsable, pero detrás de mi introducción hay dos realidades tangibles que son en algunos casos el mayor freno para que las políticas de recursos humanos tengan verdadero encaje estratégico en una organización:

1. Si una empresa diseña un Plan Estratégico y luego pide a Recursos Humanos que se "suba al carro" y sea capaz de aportar herramientas que contribuyan a alcanzar los objetivos de dicho Plan, por muy bien que se hagan las cosas, el resultado nunca será el óptimo. Ésta es la práctica seguramente más extendida, pero tiene un error de partida: pensar que la función de Recursos Humanos es meramente instrumental, que está al servicio de la estrategia y que debe limitarse a diseñar herramientas que "no se salgan demasiado del guión". El verdadero éxito se alcanza cuando el Director de Recursos Humanos es partícipe en el proceso de elaboración del Plan Estratégico, ya que debe ser capaz de aportar su visión global en la definición del posicionamiento estratégico presente y futuro de la empresa, desde su posición de máximo conocedor de la realidad de los recursos humanos de la misma, pues éstos son al final tanto los destinatarios como los impulsores (o frenos) en el despliegue del Plan Estratégico.

2. La segunda realidad es en mi opinión achacable a nosotros mismos: los Directores de Recursos Humanos. Lo que no puede ser, y en muchas ocasiones me lo he encontrado, es que nosotros estemos siempre quejándonos de que no se nos da la importancia que debemos tener, pero tampoco somos capaces de hacer valer esa teórica importancia de cara a la organización, sino que nos encerramos en nuestra particular visión de la empresa y de "cómo deberían ser las cosas". Las cosas son como son, y en cada empresa son además de una manera distinta, y si hay algún área que debe ser capaz de entender y adaptarse a la realidad de su empresa, ésa es sin duda la de Recursos





Humanos. El Director de Recursos Humanos debe tener la capacidad, o la habilidad, de comprender bien el entorno que le ha tocado y de adaptar la gestión de su área a ese entorno, de forma que pueda ir ganando la "cuota de poder" o simplemente de reconocimiento que nuestra función debe tener en cualquier organización. Pero eso hay que hacerlo con flexibilidad, con cintura, sin perderse en la pura ortodoxia de las herramientas tradicionales de gestión de recursos humanos, sino adaptando éstas a la realidad de la empresa y siendo capaz de ir ganando pequeñas batallas que al final nos permitan alcanzar algo que es clave para que nuestra función adquiera la relevancia estratégica que nos gustaría que tuviese: credibilidad.

Una organización que sea capaz de superar las dos realidades que acabo de describir, tiene mucho camino avanzado en el difícil reto de contar con una verdadera Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Por supuesto, hay muchas más cosas que se deben hacer para conseguirla, por lo que a continuación voy a relatar de manera esquemática algunas de ellas, basadas en mi propia experiencia y descritas con la mayor humildad posible, ya que no pretendo nada más que aportar mi visión, no que ésta sea la correcta ni la mejor.

A. Recursos Humanos debe participar en la formulación de la estrategia: esto aporta dos ventajas fundamentales. Por un lado, se asegura que el Plan Estratégico ya recoge de manera expresa cuál debe ser la contribución de recursos humanos, y lo hace desde su misma fase de diseño, no a posteriori. Esto ayudará a que las herramientas que sea necesario diseñar o implantar ya estén imbricadas con el resto de objetivos y actuaciones estratégicas de la compañía. Por otro lado, de esta forma recursos humanos ocupa desde el inicio el lugar que debe tener para que su importancia estratégica sea algo asumido por la organización, y no algo que tenga que ganarse a posteriori de manera más lenta y compleja. Ahora bien, ésta no es una posición ganada e intocable, sino que habrá que demostrar cada día que realmente se tiene capacidad de contribución estratégica.

B. Se debe evitar la tentación de querer implantar "herramientas excelentes", pues con frecuencia éstas están basadas en teorías de gestión de recursos humanos que no necesariamente tienen encaje en la realidad de nuestra organización. Hay que trabajar en implantar las herramientas y políticas que nuestra empresa necesita, no las que hayan resultado en otras organizaciones, porque puede que sean un desastre en la nuestra. La capacidad de Recursos Humanos de entender bien no sólo la estrategia, sino la cultura y, en ocasiones, la historia de la compañía, son claves para que luego pueda proponer las herramientas óptimas para gestionar esa realidad.

C. Cada estrategia requiere unas capacidades diferentes en el equipo directivo. Es clave identificar bien cuáles son las capacidades que nos deben permitir alcanzar con éxito nuestros objetivos estratégicos, para a continuación evaluar si contamos con esas capacidades en nuestro equipo, y, si no es así, cómo podemos desarrollarlas.

Creo que es un error dedicar tiempo, recursos e inteligencia en llevar a cabo una planificación estratégica (que en muchas ocasiones implica un cambio de modelo de gestión) y dar por sentado que las mismas personas (o las mismas capacidades) que teníamos antes van a ser capaces de llevar a cabo ese plan. Puede que sí, pero presuponerlo y que luego no sea así tendrá sin duda consecuencias poco deseables. Este es otro argumento a favor de que Recursos Humanos participe en la formulación de la estrategia, ya que es en esa fase en la que hay que identificar si la organización cuenta con los recursos intelectuales idóneos para desplegar la estrategia, y si no el propio Plan Estratégico debe prever los mecanismos correctores que sean necesarios.

D. El verdadero usuario de las herramientas de gestión de recursos humanos es el Negocio, no Recursos Humanos: por mucha importancia estratégica que tenga nuestra área en la organización, no podemos olvidar que no dejamos de ser un departamento que está al servicio de los objetivos estratégicos del negocio. Esta humildad es clave para que tengamos verdadera capacidad de contribución estratégica, ya que lo que hagamos, las herramientas que diseñemos, los sistemas que implantemos etc., tienen que estar orientados a sus usuarios finales, que son los responsables de línea del negocio. Selección, formación, evaluación etc., son áreas que deben resolver problemas a quien está "a pie de obra", pues de lo contrario hay algo que estamos haciendo mal. En última instancia, y sobre todo en empresas grandes y dispersas geográficamente, debemos conseguir que cada responsable de línea de negocio sea su propio Director de Recursos Humanos, y para ello es esencial que hayamos diseñado cada una de las herramientas y sistemas de gestión de manera que los responsables de otras áreas sean capaces de usarlas de manera eficiente. Se podría decir que el mayor indicador del éxito de una política verdaderamente estratégica de Recursos Humanos es la propia desaparición del Departamento de Recursos Humanos. Paradójico, ¿verdad?

Por supuesto que de este tema se puede hablar mucho más, y sin duda de forma más científica y elaborada. Hay tantas cosas a tener en cuenta que un breve artículo como éste no puede pretender abarcarlas todas, pero he tratado de aportar mi visión personal acerca de un tema tan complejo.

En conclusión, y siempre en mi opinión, para enlazar de manera eficaz estrategia y recursos humanos hace falta tener muy presente la cultura de la organización, las capacidades con que contamos y las que la estrategia requiere, y nuestra propia capacidad como Directores de Recursos Humanos para entender la realidad de la compañía y adaptarnos a ella. Los aspectos técnicos son, a mi modo de ver, menos importantes pues siempre podremos desarrollarlos (o incorporarlos del mercado si ello es más eficiente); pero esos otros aspectos menos tangibles son los que en última instancia van a permitirnos aportar con éxito una visión verdaderamente estratégica a la gestión de los recursos humanos en nuestras organizaciones ■

¿La motivación de los empleados incide en la calidad del servicio y en la cuenta de resultados?

“Hemos trabajado un año para demostrarle a nuestro Presidente que los hoteles en los que la satisfacción de los empleados es alta, los resultados son mejores”

Tradicionalmente se ha venido considerando la satisfacción de los empleados como una cuestión secundaria. Se entendía que el hecho de contar con unos trabajadores suficientemente motivados para las tareas del día a día no tenía repercusión directa en la “bottom line” –en terminología anglosajona- de la cuenta de resultados.

Nada más lejos de la realidad. En NH Hoteles compartíamos la idea de una relación directa entre la productividad, la calidad y la satisfacción. Así, nos parecía inconcebible imaginar que uno de nuestros empleados que estuviese desmotivado fuera capaz de prestar un servicio de calidad acorde con los estándares de la compañía.

ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES

A raíz de esta idea y coincidiendo con la presentación de los presupuestos de Recursos Humanos, que mostraban una serie de medidas tendentes a la motivación de los empleados (acciones formativas, planes de carrera profesional, planes de acción derivadas de encuestas de clima...), el Presidente instó a la cuantificación económica de todos esos proyectos, analizando su incidencia en la productividad de la compañía. ¿En qué medida la inversión en esas materias supondría una mejora de los resultados de negocio? ¿La mejora en el clima laboral redundaría en la calidad del servicio al cliente?

Para poder analizar la interrelación de esas tres variables (productividad, calidad y satisfacción) el primer paso consiste en establecer cuál va a ser el sistema de medida de las mismas. Aunque parezca algo obvio y redundante, esta fase constituye la pieza fundamental sobre la que se van a asentar los resultados y conclusiones del análisis. Por esta razón, conviene no escati-

mar tiempo y esfuerzo en determinar cómo vamos a medir dichos aspectos. En nuestra compañía, en el caso de la productividad tomamos como driver el GOP (Gross Operating Profit) en términos de porcentaje sobre el volumen de ventas y no en términos absolutos –para permitir la comparabilidad entre los hoteles independientemente de su tamaño-. Para cuantificar la satisfacción, se han realizado dos encuestas de clima laboral (en los años 2003 y 2005) a partir de las cuales se han fijado unos niveles de satisfacción por hotel. Dichas encuestas han mantenido la estructura y las preguntas en su gran mayoría para obtener de esta forma datos comparables entre sí. Por último, la calidad del servicio se ha decidido medir a través de una consultora externa especializada en estos temas, en el denominado Proyecto “Mystery Guest” (“Cliente misterioso”). La empresa en cuestión ha llevado a cabo visitas a los hoteles con el fin de evaluar la calidad de los mismos, plasmada en el servicio ofrecido así como en el estado de las instalaciones.

Una vez definidos los criterios de valoración, se pasa a la segunda fase correspondiente al análisis estadístico de las diferentes variables entre sí, manteniendo siempre dos premisas que otorguen la mayor fiabilidad a los resultados: una muestra de datos elevada y unos coeficientes altos de determinación (R2).

En la tercera y última fase que abarca desde la interpretación de los resultados hasta la elaboración de conclusiones, se ha conseguido demostrar cuantitativamente que la satisfacción del empleado, la calidad del servicio ofrecido y los resultados obtenidos por la empresa están, en mayor o menor medida, relacionados entre sí.

De todas formas, esta afirmación no puede llevarnos al error de considerar la satisfacción de los empleados como el único factor influyente en la calidad del servicio o en los resultados. Existen, evidentemente otros muchos factores (conjuntura económica, gestión de los directivos, estrategia adoptada...) que inciden en dichas variables y que condicionan los resultados de la compañía.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN

Siendo conscientes de la importancia de contar con unos empleados satisfechos conviene analizar cuáles son los factores que inciden de manera más importante en su motivación. Así, históricamente se ha considerado el salario como el gran elemento

“Ahora, aspectos tales como la formación, el reconocimiento, la conciliación de la vida familiar o las perspectivas de carrera profesional son algunos de los factores clave en la satisfacción de los empleados, por encima del salario”



“La satisfacción, compromiso e ilusión de todos nuestros empleados nos permite mejorar el servicio y la satisfacción de nuestros clientes”



motivador de los trabajadores. De hecho, el esfuerzo y la inversión que las empresas llevaban a cabo para incrementar la satisfacción de los trabajadores se centraba en el salario y era concebido como un “mal necesario”. Pero en la actualidad, todo está cambiando. Los valores que mueven a la sociedad ya no son los mismos que hace 10 años. Ahora, aspectos tales como la conciliación de la vida familiar o las perspectivas de carrera profesional son algunos de los factores clave en la satisfacción de los empleados, a menudo por encima del salario, según muestran las encuestas especializadas.

Ante este panorama, las empresas están dando un giro a sus políticas de compensación intentando introducir una serie de ventajas o beneficios menos tangibles como son la jornada flexible o los planes de carrera. La pregunta que hasta hace poco tiempo se hacían los trabajadores acerca de si ¿soy feliz con mi salario?, se ha transformado en ¿estoy realmente satisfecho con mis condiciones laborales? Estamos en un momento en el que predomina la calidad de vida en detrimento de la capacidad económica. La satisfacción del empleado se ve incrementada en la medida en que dispone de mayor tiempo libre para desarrollarse como persona. Aun así, no podemos obviar que la retribución económica sigue ocupando un lugar muy importante y, por tanto, clave para la consecución de un mejor clima laboral.

PLANES DE ACCIÓN EN NH HOTELES

Con el objetivo de incrementar la motivación en nuestros empleados definimos, a partir de las encuestas de clima, unos planes de acción para cada hotel y país. Estos planes recogen acciones concretas a desarrollar por los responsables correspondientes y cuyo cumplimiento en tiempo y forma supondrá una mejora en la satisfacción de los empleados. Ejemplos de estas acciones son la instalación de un ordenador en cada hotel para el uso de los empleados, el diseño de unos nuevos programas de reconocimiento para los empleados, la mejora del menú de los empleados, etc. Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos de cada país el seguimiento y la verificación del cumplimiento de los diferentes planes previstos. Así, el importe de la retribución variable de los directores de hotel se verá condicionado tanto por el nivel de satisfacción de los empleados de su hotel como por el grado de cumplimiento de los planes de acción definidos.

Además de los planes en cuestión, en nuestra empresa se vienen desarrollando otra serie de proyectos encaminados a incrementar el nivel de satisfacción de nuestros empleados, entre los que cabe destacar:

- **Proyecto Idea NH:** El objetivo del mismo es aumentar la satisfacción del empleado, promocionando y premiando la aportación de ideas con un impacto cuantificable en el negocio. Al mismo tiempo se promueve la idea de compartir “la mejor manera de

hacer las cosas” por toda la organización y motivar a los empleados para que busquen siempre mejores formas de hacer las cosas.

- **Tarjeta de Empleado NH:** Sirve para la identificación de los empleados como parte integrante de NH Hoteles así como para incentivar los Programas de Reconocimiento y disfrutar de los descuentos en los productos de la compañía. Se centra, por tanto, en el sentimiento de pertenencia del trabajador y la identificación con los valores de la compañía.

- **Bono Amigo NH:** Precios especiales para familiares y amigos del empleado. Mediante la concesión de beneficios dirigidos al entorno del empleado se consigue mejorar su satisfacción.

- **Programas de Reconocimiento:** Son un conjunto de directrices o pautas para premiar el compromiso, la motivación y el desempeño de los empleados más destacados. Un factor clave de los mismos es la adecuada comunicación a toda la compañía para lograr el reconocimiento público de los trabajadores.

- **NH University:** El centro de formación de NH Hoteles integra y desarrolla la cultura corporativa por medio de los cursos que ofrece. En el año 2005 se impartieron más de 240.000 horas de formación. Los cursos realizados nos sirven para incrementar tanto las aptitudes técnicas de nuestros empleados como el grado de motivación de todos sus asistentes.

INVOLUCRAR A LA ALTA DIRECCIÓN

En NH Hoteles, todo lo relacionado con la motivación y, por ende, con la calidad del servicio y los resultados de la compañía se considera clave y así se intenta transmitir a la organización. Prueba de ello es el hecho de incluir la mejora de la satisfacción de los empleados como uno de los tres objetivos comunes a todos los empleados, incluido el equipo directivo. De esta forma, se consigue el doble objetivo de involucrar a todos y de mejorar la satisfacción. Por lo tanto, entendemos que es absolutamente imprescindible que desde el primer nivel se entienda la motivación de los empleados como un tema que afecta a todos y que redunde en una mejora de la calidad del servicio que ofrecemos así como de los resultados económicos. En este sentido, la alta dirección de NH Hoteles ha mostrado en todo momento no sólo su apoyo a este tipo de proyectos sino también su involucración para conseguir el éxito de los mismos.

En definitiva, la consideración de nuestros empleados como el principal activo de la compañía conlleva que la generación de ideas y proyectos para conseguir una mayor motivación se encuentre siempre presente en la estrategia de NH Hoteles. Nosotros estamos convencidos de que la satisfacción, compromiso e ilusión de nuestra fuerza de trabajo nos permite mejorar el servicio y la satisfacción de nuestros clientes. En consecuencia, entendemos que la motivación de nuestros empleados, al igual que la calidad del servicio que ofrecen, es siempre “cuestión de detalle” ■

Liderazgo práctico

Si el liderazgo es un arte, entonces, con seguridad, Welch se ha revelado como un maestro de la pintura... Lamento no compartir esta frase de Business Week referida a uno de los mitos del liderazgo Jack Welch ex Consejero Delegado de General Electric.

El liderazgo no creo sea un arte ni tiene fórmulas secretas ni es algo épico, cuando se trata de utilizarlo para mejorar o bien obtener resultados en la práctica empresarial.

Si este comentario no despierta en Ud. Interés le aconsejo que no siga leyendo, porque no voy a tratar de la mística del liderazgo, de los héroes legendarios o de la naturaleza profunda del mismo. Se

pueden encontrar cientos de libros y miles de artículos donde encontrar ese tipo de reflexiones y contextos para tratar el tema.

Por el contrario este artículo pretende hacerle llegar mi experiencia sobre el liderazgo en la práctica, o al menos eso pretendo, motivado por más de veinte años trabajando sobre la materia, escuchando y trabajando con todo tipo de directivos, consultoras y escuelas de negocio y equivocándome las más y acertando las menos.

Por ello y por el respeto infinito que tengo al tiempo cuando se utiliza para leer, deseo que éste, que ha decidido dedicar al tema, le proporcione alguna referencia práctica asociada a sus posibles necesidades presentes o futuras en materia de liderazgo.

Vayamos por partes...

¿Qué es, según mi opinión, el liderazgo práctico?

Se trata de buscar una solución para un problema que sólo puede resolverse de manera óptima con el concurso de equipos de personas con los objetivos claros y la determinación suficientes para solucionarlo.

Busque el problema primero, si no tiene ningún problema realmente importante que deba resolverse con equipos olvídense de dedicar tiempo, recursos y energías a PROGRAMAS de liderazgo, concentre las energías en políticas de mantenimiento.

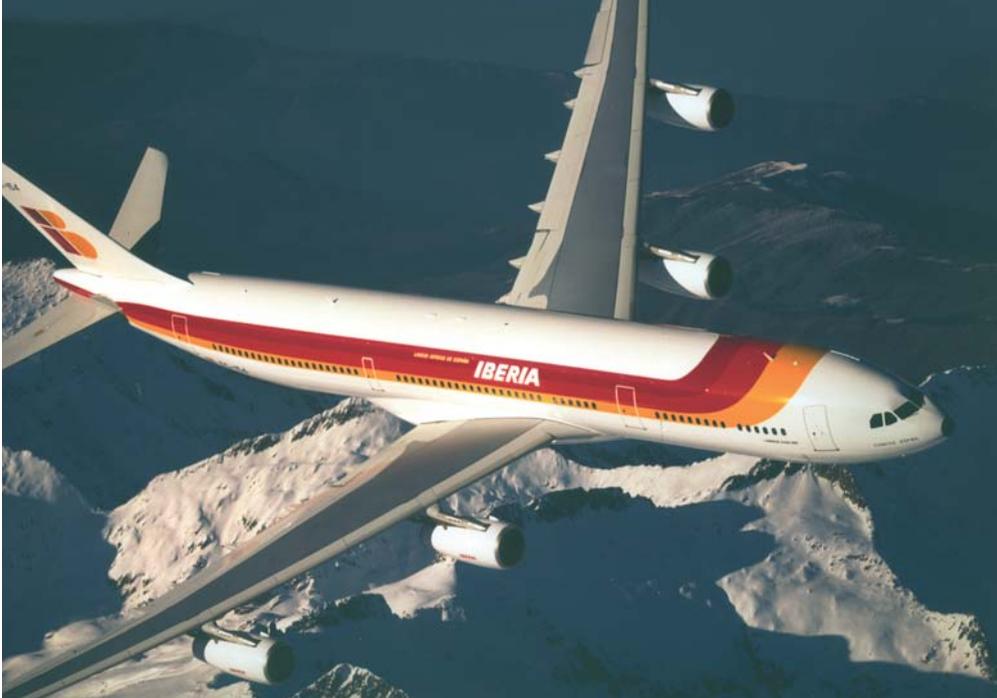
(Es como si se tratase un problema de obesidad, sobrepeso o mantenerse en forma. Cada uno de ellos exige esfuerzos y dedicaciones completamente diferentes)

Un Plan de Formación específico para la estructura de dirección , Espacios para la reflexión del conjunto de la estructura de mando de la compañía, especialmente la Alta Dirección y mantener una política de desarrollo directivo capaz de favorecer la iniciativa y mejora permanente de aquellos que solicitan participar, es suficiente para mantenerse en forma y asegurar estar preparados para cuando surjan los problemas, algo que afortunada o lamentablemente siempre acaba ocurriendo en el mundo de la empresa se trate del sector del que se trate.

Tenga una información precisa y actualizada de su base de recursos directivos

Para ello debe evaluar periódicamente a sus directivos y mandos, seguir sus niveles de consecución de resultados (Dirección por





Una progresiva evolución hacia nuevos escenarios turísticos y modelos de negocio basados no tanto en el precio, sino en el valor percibido del servicio y la experiencia, en los que una adecuada cultura de organización y una gestión eficiente de los recursos humanos marcan la diferencia.

Objetivos) y si es posible recabar y sistematizar la información de jefes y colaboradores, a través de evaluaciones o assesment que permitan el mejor conocimiento posible de sus recursos potenciales en materia directiva y de liderazgo.

Mientras no tenga ningún problema no lo necesitará pero asegúrese de tenerlo actualizado cuando lo necesite.

Su intuición no es suficiente, deje a los profesionales que le asesoren y no asuma riesgos innecesarios, a fin de cuentas estamos hablando de solucionar problemas con el concurso de un recurso complejo llamado líder capaz de lograr resultados a través de equipos de personas...

En la tabla de abajo se recoge la composición de las competencias de liderazgo, las de trama oscura son específicas de nuestro negocio concreto, las claras son estándar y suponen los aspectos que debe cubrir el profesional del liderazgo.

Aunque la tabla es auto explicativa creo de interés comentar algunos aspectos de la misma:

No pretenden ser una escalera y por tanto, el orden es indiferente.

La gestión por competencias es una herramienta de desarrollo de RRHH muy conocida, y cada compañía define las suyas por lo que nuestro modelo no tiene porqué servir en otros contextos empresariales, aunque el liderazgo como competencia global empieza a generalizarse en muchas organizaciones.

Deseo destacar el apartado dedicado a la preparación generalista, pues suele tener gran importancia. Para nosotros la tiene en grado sumo, aunque no me atrevería a afirmar que compartimos el problema con otras empresas del sector turístico, (eso lo deberían juzgar ellos) debido a la organización de una compañía de transporte aéreo como Iberia en la que conviven negocios como el Handling, el Mantenimiento e Ingeniería, la Carga y los Sistemas, todos ellos muy diferentes entre sí en términos empresariales.

En ocasiones de la formación y experiencia necesarias en ámbitos amplios y generales de la gestión son fundamentales para permitir que la totalidad de directivos conozcan más allá de su chimenea y entiendan la generalidad del negocio y sus funciones y procesos claves como referencia en sus procesos de toma de decisiones, reto éste de extraordinaria complejidad en nuestra organización por no tratarse sólo de negocios sino yo dijera mundos distintos asociados

para un fin común.

Por razones de oportunidad y respeto a su tiempo no me extenderé más en este punto.

En el cuadro siguiente les indico cómo hacemos de esa tabla de competencias una matriz de seguimiento pormenorizado de cada profesional con relación a sus competencias a la par que permite, hoy han cambiado algunos de los productos pero el modelo sigue funcionando perfectamente, mantener claramente establecidos los apoyos de formación y su aportación específica a cada una de las competencias.

Es evidente que el modelo se puede complicar tanto como se desee, incorporando ponderaciones, calendarios, porcentajes de logro por competencia y otros indicadores. Les sugiero que le echen un vistazo y no le dediquen mucho tiempo, cada compañía debe definir sus propias competencias y formalizar sus procedimientos para gestionarlas, y aunque este modelo funciona bien y creo es capaz de responder con eficacia a muy diverso tipo de organizaciones, el camino siempre comienza con la definición del problema, a continuación de lo que se quiere y finalmente de lo que se tiene...si todo encaja ¡bingo! Caso contrario no quedará más remedio que buscar el propio camino para el planteamiento de la correspondiente política propia de desarrollo del liderazgo.

¿Todo esto para qué?

Para solucionar problemas, ya lo he comentado, pero suscita una nueva pregunta: **¿Qué problemas nos preocupan especialmente?**

De entre todos los problemas que deben preocuparnos constantemente y que solucionan los profesionales competentes en materia de liderazgo yo destacaría la necesidad de implantar un cambio de alcance en su negocio, por ser éste el primer reto directivo y el momento de la verdad de todas las compañías de éxito.

El Libro Blanco de los RRHH en el Sector Turístico expone:

El desarrollo del liderazgo y las capacidades directivas, son temas especialmente críticos para cualquier sector y el turístico no lo es menos, ante los cada día más acelerados cambios y desafíos específicos a los que se enfrenta:

- Una progresiva evolución hacia nuevos escenarios turísticos y modelos de negocio basados no tanto en el precio, sino en el valor

percibido del servicio y la experiencia, En los que una adecuada cultura de organización y una gestión eficiente de los recursos humanos marcan la diferencia.

● Cambios cuantitativos y cualitativos en el mercado laboral que fuerzan a las empresas turísticas a competir por atraer y retener un talento progresivamente escaso.

Voy a intentar aportar las reflexiones y experiencias prácticas que, desde nuestro negocio, han dado respuesta a esos desafíos.

El cambio es una estrategia más para lograr un objetivo, no es el objetivo.

Un proceso de cambio de alcance es complicado, caro, incierto, y exige no sólo recursos especializados sino grandes inversiones en tiempo de directivos y mandos, inteligencia aplicada y negociación.

En los procesos de cambio se deben tener en consideración algunos elementos definitorios a la hora de plantear una estrategia que logre alcanzar los objetivos de manera significativa:

1.- Contar con un líder que patrocine el cambio

Los principios del liderazgo aplicados al mundo de la empresa y los negocios se fundamentan en la importancia y autoridad de esa figura como referente e impulso necesarios para lograr que los equipos alcancen los objetivos de cambio planteados en cada momento.

2.- Una razón para cambiar

La necesidad del cambio, basada en una amenaza o en una oportunidad debe ser visible para toda la organización y mayor que la inextinguible resistencia al cambio...

3.- Generar una Visión compartida

Significa anticipar y hacer visible el resultado del cambio que se persigue lograr y cómo éste afectará a cada persona y grupo de la organización.

¿Se imagina Ud. jugar un partido de baloncesto sin conocer resultado y tiempo? parece imposible decidir con acierto en tales circunstancias porque la esencia del juego depende de esos factores lo que hacen a los jugadores decidir tirar o retener la pelota...

La visión, la misión los valores muchas veces pretenden centrar esos datos y provocan reflexiones importante cuando incorporan, como en nuestro caso, el liderazgo como factor de éxito.

Puede observar como queda reflejado en nuestra visión de Compañía donde encontrará entre los valores el del liderazgo formulado de la siguiente manera:

“Queremos generar líderes que sean capaces de guiar el desarrollo de la estrategia de la organización y motivar e implicar a las personas”

4.-Movilizar y lograr el compromiso de las personas

El liderazgo es especialmente valioso precisamente para el logro de este elemento indiscutible, en su importancia y contribución al éxito final, pero frecuentemente se olvida que el componente más importante para la movilización de las personas es la dedicación de tiempo y apoyo por parte de la dirección.



Si no se cuenta con él, el grado de consecución de los objetivos a largo plazo tiende a ser sustancialmente menor del previsto y alimenta la pérdida de moral asociada a la ausencia de los resultados previstos en la visión supuestamente conocida y compartida por todos.

Llegados a este punto y aunque medio prometí no hablar de héroes de leyenda, convendrá conmigo que Aníbal cruzó los Alpes con elefantes pero ¿Había alguien más?

Los que en la práctica movilizaban a las personas, les ayudaban a superar las dificultades cotidianas (las que duelen y desmotivan de verdad) les proporcionaban sentido a sus actividades y aportaciones eran los líderes intermedios quienes coordinaron la espectacular logística para cruzar Los Alpes , proporcionaron estímulo y ejemplo, y aplicaron, cada uno a su nivel, las directrices del Alto Mando asociadas a la Gran Visión de nada más y nada menos que ¡Conquistar Roma, el competidor de Cartago, atacándola desde la retaguardia!

La línea recta, el camino más corto, o el más rentable en términos de costes, en ocasiones, como en éste de Cartago contra Roma, no tiene porqué ser el mejor.

Bill Gates, Welch, etc....Son el referente pero no la clave.

También conviene destacar y es algo que conocen muy bien los que han asumido responsabilidades de liderazgo que no basta con la conquista del objetivo: Un famoso alpinista me hizo reflexionar con su aseveración que la conquista de la cumbre es sólo la mitad del camino, queda la otra mitad que es la que te permite regresar sano y salvo al campamento...

Bill Gates, Welch, etc....



5.-Asegurar la continuidad del cambio

Pretende destacar la importancia de un cambio perdurable, en oposición a procesos que se desarrollan en forma de planes y que pasan sin consolidar el cambio hasta una nueva convocatoria o llamada a filas.

6.- Cambiar los procesos, las estructuras y los modelos de gestión

El cambio debe ser reforzado y consolidado a modo de romanización y conviene tener claro desde el inicio que una consecuencia inevitable del cambio será cambiar y para ello la dotación de recursos y la participación de expertos se hacen vitales, desde la primera decisión de iniciar la marcha.

Le puedo asegurar que estos elementos extraídos de una de las experiencias de cambio más reconocida del mundo empresarial (GE, sus resultados espectaculares y el apodo de Neutron Jack...que seguro recuerda) cuando se trabajan en conjunto y sin dejar ninguno de ellos sin tratar y anticipar sus riesgos, funcionan, no se trata de un simple ejercicio teórico, se trata de un modelo de extraordinario poder y eficacia.

Las compañías de éxito en sus procesos de cambio han trabajado, hemos trabajado (permítaseme el orgullo de representar a una de ellas) de manera sistemática y profesional todos estos puntos definidos de diferente manera, incorporando alguno más, pero en profundidad, sin olvidar los elementos de comunicación y atendiendo a la exigencia de contar con un equipo de líderes capaz de hacerlo realidad. El azar tiene poco que decir en estos procesos.

Son el referente pero no la clave.

No olvide que este guiso exige todos los ingredientes, algunos son mucho más caros que otros y algunos pueden hacer fracasar el conjunto, pero, como en los buenos restaurantes, si logras hacerlo como debe ser siempre podrás ofrecer un resultado magnífico a tus clientes.

No se logra, en resumen, cambiar una organización comercial, responder a una reconversión sectorial, atender un mercado desconocido o enfrentar el rejuvenecimiento de una plantilla, la absorción de una empresa o una crisis sectorial sin liderazgo profesional.

Ello significa la involucración en términos de visibilidad del liderazgo, tiempo de agenda dedicado al seguimiento y mantenimiento de la energía directiva.

Todos sabemos y tenemos experiencias de éxitos y fracasos en materia de Programas de Cambio y solemos coincidir en el diagnóstico, especialmente en el caso de agenda y visibilidad y por supuesto en la clásica pérdida paulatina del entusiasmo que suelen aparecer como causas de un planteamiento deficiente en cuanto estrategia de cambio., si Ud. No ha vivido una experiencia similar simplemente es porque es todavía muy joven...

Un último consejo: Invierta en liderazgo a largo plazo

No sólo se trata de rejuvenecer la plantilla o mantener un equilibrio permanente de profesionales jóvenes con otros experimentados.

Es clave establecer un procedimiento o implantar un proceso que derive con iguales motores de motivación/incentivación a los jóvenes que están dotados para desempeñar puestos de carácter técnico de aquellos que presentan una competencia en liderazgo facilitándoles a éstos programas de seguimiento y formación que permita poder contar con su capacidad en momentos de relevos, sucesiones o carreras profesionales, pero... Es muy importante matizar que la persona(s) seleccionada debe ser capaz de mantenerse activo y comprometido sin generar expectativas falsas de promoción durante todo el tiempo que sea necesario incluso debe tener asumido el no acabar saliendo a jugar el partido y pasar todo el tiempo en el banquillo sin su minuto de gloria. Tan importante es ese elemento en la competencia liderazgo como los mencionados en anteriores apartados del artículo.

Una de las principales dificultades, si no la principal suele estribar en la mejor retribución de los puestos de gestión, lo que conlleva a promover, en ocasiones, a profesionales excelentes aplicando su talento a la técnica a puestos de dirección donde sus competencias no son las requeridas y nos encontramos lamentablemente con personas quemadas o que deben ser cesadas pasado un tiempo por no responder a las exigencias de unos puestos que simplemente exigen cualificaciones en aspectos que no todo titulado tiene por el mero hecho de serlo.

Si ha llegado hasta aquí sólo me queda agradecerle el esfuerzo. Si, además ha tenido la posibilidad de fijar una idea o reflexión, me alegro sinceramente de haberle ayudado.

Finalmente una frase del Dr. Mario Alonso Puig, extraída de su último libro para no olvidar que los valores personales y las emociones son parte indisoluble de todos aquellos que tienen madera de líder.

"Pensar que el Universo es un lugar abundante y no un lugar escaso hace que sea mucho más fácil y valioso cooperar que competir, y ayudarse que atacarse, porque, al fin y al cabo, son nuestros pensamientos los que, en gran medida, han creado y crean continuamente nuestro mundo" ■