

Gabriele Burgio,
presidente de **NH HOTELES**

Lo importante es mantener los puestos de trabajo y la calidad de servicio

Gabriele Burgio, que preside la mayor cadena hotelera de España y una de las mayores del mundo, está orgulloso de haber dignificado el negocio hotelero, implementando una serie de políticas de gestión de personas en NH Hoteles, líderes en su sector y que pueden ser ejemplo para muchas multinacionales de otros sectores de actividad. El sentimiento de pertenencia y la vocación de colaboración de sus 20.000 empleados en todo el mundo han izado a la cadena a los primeros puestos del ranking mundial y permiten que, tras un duro año de reducción en la ocupación y en resultados de negocio, encaren 2010 con optimismo.

Los resultados de negocio del año pasado del sector hotelero, en general, han sido negativos, con reducciones en ingresos, tarifas, etc. NH Hoteles no ha sido ajena a ese contexto, aunque también ha lanzado importantes signos positivos al mercado, como su acuerdo con Hesperia o la ampliación de capital del pasado verano. ¿Cuál es su valoración del 2009 y sus previsiones para este 2010?

Gabriele Burgio (G.B.): El año pasado fue decepcionante porque se hicieron muchísimos esfuerzos por parte de todos los empleados y los resultados no han sido positivos. Todos los días nos preguntamos qué hubiera sucedido sin todo lo que hemos hecho. El sector hotelero en general, sobre todo el urbano, ha perdido un 20% de sus ventas, una cifra importantísima en un negocio como el nuestro, en el que los gastos fijos son bastante altos (arrendamiento de establecimientos hoteleros, personal, gastos financieros...). Ante esta situación, desde el año 2008 empezamos a tomar medidas para ser más eficientes y controlar los gastos. En septiembre de 2009 ya habíamos reducido casi 90 millones de euros en gastos fijos.

Hemos trabajado en varios proyectos para vender más y mejor, hemos firmado un acuerdo con Hesperia, por el que NH pasa a gestionar sus 50 hoteles a cambio de unas comisiones por la gestión. Gracias al acuerdo obtendremos beneficios tanto comerciales como de otro tipo, que ya hemos logrado en otras operaciones anteriores de incorporación de hoteles, además de posicionarnos como líderes del mercado. También muy importante fue la ampliación de capital que llevamos a cabo el pasado verano y que ha demostrado otra vez que los accionistas confían en el proyecto NH a pesar de esta crisis, ya que ésta es temporal.

Además, hemos formalizado una Central de Compras con el Grupo Husa, mediante la cual también pensamos poder conseguir ahorros y sinergias importantes.

Internamente, hemos fusionado las centrales de reserva, que antes teníamos en Holanda, Alemania, Italia y España, centralizando la resultante en Madrid, donde hemos creado 170 puestos de trabajo, con posiciones cualificadas y personal procedente de todos los países donde operamos.

En el área de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente hemos realizado avances significativos

tras tres años desde la creación del nuevo departamento. Gracias al uso más inteligente de energía y recursos conseguimos ahorrar costes, al mismo tiempo que contribuir al medio ambiente.

Por último, seguimos invirtiendo en distribución electrónica, que es creciente e imparable.

La crisis económica ha llevado a la flexibilización de su plantilla. Un 37% de ella es temporal. ¿Qué va a suceder en 2010?

G.B.: En un negocio como el nuestro hay mucha estacionalidad y es muy difícil gestionarla sólo con una estructura fija. Tenemos la necesidad de tener una estructura variable para cubrir los picos de ocupación. Debido a la pérdida de ventas y ocupación, el uso de personal temporal se ha reducido. Creo que la gente está muy concienciada de que lo importante es mantener el puesto de trabajo y la calidad del servicio como sea.

El año pasado lanzaron su programa "Todos somos ventas" para concienciar a su personal. ¿Qué resultados ha tenido?

G.B.: "Todos somos venta" es una idea que lanzó nuestro departamento de Recursos Humanos y

G.B.: Sí, el programa empezó en España y Corporativo, y al cabo de tres meses se extendió a todos los países y hoteles. El Comité de Dirección y todos los empleados sin excepción han contribuido y nos hemos llevado una grata sorpresa por los resultados tan excepcionales. Hemos logrado cambiar la cultura de la empresa. Todos los empleados nos han dado un ejemplo.

Recientemente, y con motivo de Fitur, comentaba que a finales de 2009 se había tocado fondo en cuanto a ocupación. ¿Para cuándo la recuperación de las tarifas? ¿Qué previsiones hace para 2010?

G.B.: Hay curvas históricas que demuestran que primero caen las ocupaciones y luego los precios para luego recuperarse las ocupaciones y los precios, también en este orden. Creo que estamos en la fase en que hemos tocado fondo con las ocupaciones y las primeras semanas del año demuestran que ya hemos mejorado sobre el mismo periodo de 2009. Los precios son un absoluto desastre, pero lo que más me interesa es que la gente viaje, porque se había parado el motor. Ahora que la gente viaja, gestionaremos la política de precios de acuerdo con la ocupación, porque cuando el cliente se pre-

La mayoría de agradecimientos están relacionados con el trato recibido, mientras que la mayor parte de las quejas provienen de temas técnicos

creo que muy buena, porque en nuestro sector –y a pesar de la venta por internet, de las agencias de viaje y de nuestros comerciales– puede haber una operación relacionada con el negocio hotelero detrás de cualquier esquina y que nadie la detecte. Cualquiera de nuestros profesionales puede conocer ese hecho.

Creo que es bueno en las empresas tener un objetivo común y éste ha sido un programa del que se está hablando mucho. Sentirse parte de un proyecto es uno de sus objetivos.

Alfonso Jiménez, socio director de Peoplematters (A.J.): Hay muy pocas compañías que el año pasado hayan podido poner en marcha algún plan de este tipo, de contribución de los empleados al incremento de los ingresos...

senta en el último momento, como ahora, el hotel no tiene margen de maniobra en sus precios.

En el momento en que las ocupaciones empiecen a subir y que si se llama en el último minuto no se encuentre habitación, los clientes empezarán a comprar con más antelación.

¿En qué plazo?

G.B.: ¡Ojalá lo supiera! Habrá que distinguir país por país. Italia y Alemania parecen ir por delante en cuanto a recuperación de tarifas. España aún no.

¿Para cuándo cree que, si se mantiene la recuperación de la ocupación, se producirá la del empleo?

G.B.: Cuando la ocupación crezca se recuperará el empleo, aunque también debería subir el precio

peoplematters

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

www.peoplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

medio. Debemos ser cautos y ser muy cuidadosos hasta que efectivamente podamos decir que existe una recuperación económica que se sostiene en el tiempo. Al mismo tiempo, la productividad de nuestros empleados ha subido mucho y hemos aprendido a hacer las mismas cosas de forma más eficiente.

NH Hoteles tiene unos 20.000 empleados, de 135 nacionalidades distintas. ¿Cuáles destacarías como los principales retos en materia de gestión de personas?

G.B.: Al inicio de nuestra gestión, pensábamos que el producto físico –el hotel en sí mismo– era lo más importante en el negocio hotelero, pero hoy estoy convencido de que la diferenciación viene de la mano de nuestros profesionales, en detalles como el trato del personal, la velocidad del *check out*, etc... Desde hace años dedicamos toda una serie de recursos a la gestión de personas. NH University, por ejemplo, ha impartido más de 300.000 horas de formación, siendo un referente interno y externo.

Lo que me preocupa de esta crisis es que, al final, gastamos millones en formación y si luego reduces personal pierdes una gran cantidad de valor humano. Por eso hemos intentado mover gente, protegerla, identificar y retener el talento, porque son nuestro gran recurso. De hecho, la realidad muestra que las quejas suelen ser causadas por temas técnicos y, en cambio, las felicitaciones son todas por el personal.

¿Cómo se consigue? ¿Qué porcentaje del éxito se debe al proceso de selección, por ejemplo?

G.B.: La clave del éxito es tener un proyecto y que el personal se sienta parte de algo. Nuestra política de sostenibilidad, por ejemplo, es muy apreciada por los empleados, mucho más de lo que pensábamos al principio. También lo es la formación, la participación en las ideas, las ventajas para empleados, etc.

A. J.: NH opera en un sector de actividad donde el intangible es claro y la persona es fundamental. Es más, en las escuelas de negocio norteamericanas el 30% de los casos de estudio en materia de RR HH se refiere a la industria turística; y de la misma manera cabría pensar que en España, siendo como es nuestro principal motor económico, también lo debería ser y, sin embargo, es todo lo contrario. Si analizamos premios y reconocimientos en RR HH en nuestro país no se encuentran mejores prácticas en el sector turístico. Es más, en general, su política de RR HH está básicamente guiada por el control de costes.

Por eso, NH no puede considerarse un estándar en esta materia y ha conseguido poner encima de

la mesa una serie de prácticas compitiendo con los mejores, más allá del negocio hotelero, siendo un referente en la gestión de recursos humanos.

¿Puede su filosofía de RSC llegar a ser un signo de diferenciación para sus clientes respecto de su competencia?

G.B.: Cuando estábamos focalizados en comprar empresas y crecer no priorizamos estas acciones, pero desde hace tres años y medio empezamos a medir factores de sostenibilidad y a analizarlos. Creemos que si se puede desarrollar una actividad, cualquiera, como la hotelera, de una forma sostenible en igualdad de precio ¿por qué no hacerlo?

Los proyectos de sostenibilidad han requerido una inversión inicial, fundamentalmente, en formación a nuestros empleados, pero al final hemos ahorrado un 5% en energía, que para nosotros representa millones de euros. Lo que suelo decir en los foros es que una gran parte de los ahorros se

En los últimos meses del año pasado tocamos fondo en la ocupación y los primeros de 2010 ya han registrados mejores datos que años anteriores

consiguen sólo con formación. Además, pensamos que si NH lo hace bien, y puesto que entre 17 y 18 millones de personas duermen con nosotros cada año, tenemos una oportunidad de llegar a ellos modificando sus hábitos.

Si NH Hoteles es referente en sostenibilidad y responsabilidad corporativa y otros nos siguen, nos sentimos muy alagados y sin duda no es dónde queremos competir. Si otras empresas nos siguen, los avances en el sector serán extraordinarios.

¿Por qué no comunican tanto en acción social como en materia medioambiental?

G.B.: Porque me parece que sería apalancarse sobre hechos tristes que afectan a otras personas. La sostenibilidad no; es un respeto hacia el medio ambiente y creo que es bueno que la gente lo sepa. Y creo que muchos clientes vienen a NH por eso.

En acción social tenemos un plan y colaboramos en todos los países donde operamos. Preferimos no hacer publicidad de nuestros logros.

En relación a la motivación de los empleados del grupo ¿cómo valora su política retributiva en sentido amplio, tanto en compensación como en beneficios?

G.B.: Para el 70% de la plantilla está todo un poco hecho en materia de retribución dineraria porque estamos encasillados en distintos países europeos en convenios, etc. Hay poco margen en remuneración clásica. Pero se pueden hacer más cosas en paralelo, como beneficios para empleados. Cuando hablamos de directivos, nos debemos comparar con multinacionales europeas, ya que el talento procede de las mismas.

Hemos hecho cosas aprovechando las normativas nacionales. Por ejemplo, los bonus de hasta 12.000 euros en acciones para compañías cotizadas, que si se mantienen tres años se paga un impuesto reducido, el *split payroll*, optimización fiscal, etc. El primer año que lo hemos lanzado se han apuntado 100 personas en España de los 150 directivos a los que se les ofrecieron.

Además del recorte de plantilla ¿ha habido sustituciones importantes debido a la forma de reac-

cionar ante la crisis que han tenido algunos profesionales?

G.B.: Estamos muy orgullosos de cómo nuestros directivos y profesionales han reaccionado ante la crisis. Hemos entendido bien la situación y las medidas más duras han sido entendidas por todos.

En 2010 van a invertir unos 80 millones de euros. ¿En qué concretamente?

G.B.: Sí, 46 de esos 80 millones van a lo que denominamos inversiones legales, es decir, adaptaciones a los cambios en las normativas de seguridad. El resto va a aperturas, sobre todo a mobiliario de hoteles que vamos a gestionar.

¿Cómo ve desde presidencia la figura del director de RR HH? ¿Y cómo cree que se ha transformado en los últimos años?

G.B.: Cuando llegué a NH, sustituyendo a Antonio Catalán no existía la figura de director de RR HH.

Teníamos 62 hoteles y sus directores asumían ese papel. Como en muchas otras empresas, en estos años, hemos pasado del jefe de personal al director de RR HH, que son dos cosas totalmente diferentes.

Lo que se ha hecho estos últimos años, y creo que NH lo ha hecho francamente bien, ha sido poner en marcha iniciativas muy avanzadas en RR HH a nivel global, entre otras cosas el PDI (Programa de Desarrollo Interno para promocionar a director de hotel o jefe de Departamento). Ha sido copiado por muchos, y es lo que los americanos llaman *fast track*, es decir, propiciar que “los buenos” suban más rápido que el resto. Más del 90% de las promociones se han realizado con personal interno.

La certificación de la formación a través del pasaporte formativo también considero ha sido una buena práctica. Y hemos pasado de la gestión de personal a la gestión de las personas, que implica muchas menos medidas cuantitativas y más intuición, gestión, programas, remuneración emocional, no limitar la innovación,... que es algo que hay que probar y ver si funciona.

Cuando Recursos Humanos ha tenido que liderar programas de ahorro y de eficiencia los resultados han sido impresionantes. En el caso de “Ventas Somos Todos”, Recursos Humanos ha entendido muy bien su rol en momentos duros y ha sido un ejemplo para la organización, tanto por las ventas generadas por el personal del departamento de Recursos Humanos como por llevar el programa a los más de 20.000 profesionales.

¿Significa eso que las competencias del director de RR HH han de ser distintas a las del pasado?

G.B.: Sí, debe tener un perfil más humano, más cualitativo. El responsable de RR HH es una persona con un horizonte más a largo plazo. Además, la cadena de comunicación debe funcionar, comprobar que los mensajes lleguen y también que la comunicación fluya de abajo hacia arriba.

¿Qué externalizan en RR HH?

G.B.: En formación, normalmente la técnica (mantenimiento, calderas, aire acondicionado).

¿Qué buscan en un consultor?

G.B.: Ideas que no tengamos dentro. Y, por el momento, encontramos más ideas fuera de la industria hotelera que dentro. Además, deben ser auténticos *partners* de NH Hoteles. Los consultores que funcionan persisten a los largo de los años ya que somos muy fieles con los mismos ■



Gabriele Burgio y Alfonso Jiménez, en una de las salas de la sede de NH Hoteles