

XVIII Encuentro de Directivos del Club de Calidad

Consejos de ejecutivo para Asturias

Chema Basterrechea (Radisson): “La región necesita más crítica constructiva, planes concretos y que la iniciativa pública y privada trabajen de la mano”

Esther Málaga (Ferrovial): “Hace falta formación para retener talento, unas pequeñas escuelas de negocio y fomentar las carreras técnicas entre las niñas”

Luces (Lastres),
L. Á. VEGA

El Palacio de Luces, en Lastres, acogió ayer el XVIII Encuentro de Directivos del Club de Calidad, una iniciativa que reúne a altos ejecutivos de diferentes ámbitos para compartir experiencias. En cada encuentro se aborda un aspecto concreto de la gestión, y este año, la mayor preocupación de los 260 integrantes del Club de Calidad giraba en torno al liderazgo del compromiso. Entre los directivos se contaron Esther Málaga, directora de sistemas de información (CIO) de Ferrovial, el gijonés Chema Basterrechea, vicepresidente ejecutivo y jefe de operaciones (COO) de Radisson Hotel Group. Los directivos aportaron algunas de sus ideas para la región.

Lo que necesita Asturias. Para Chema Basterrechea, “Asturias tiene que cambiar bastantes cosas”. El vicepresidente ejecutivo de Radisson cree que “la iniciativa privada y pública tienen que trabajar de la mano en planes concretos y sencillos”, olvidando la “demagogia” de los grandes proyectos. “Necesitamos focalizarnos en aquello que tenemos más a mano, más crítica constructiva y ser más proactivos”, cree. Para Basterrechea, “hay que ir asumiendo que los mercados son globales y no se puede salvar un proyecto empresarial solo viviendo del mercado local”. Y más consejos: “Hay que aprender mucho, escuchar, ver las cosas que funcionan y tratar de implementar los modelos de éxito en regiones de tamaño similar”. Para Esther Málaga, “la región tiene cosas muy buenas, y también está muy bien que la gente quiera trabajar desde su lugar de origen”. Por tanto, se precisa “más formación para retener el talento, apoyando mucho a los pequeños y medianos emprendedores”. La CIO de Ferrovial propone “escuelas de negocio pequeñas, ya que hay que ir a ideas muy simples que de verdad funcionen”. Con estas semillas, se podría competir desde Asturias.

Contra el “techo de cristal”. Esther Málaga no se olvida de la mujer: “Se necesitan programas de formación para la mujer. Es triste ver las pocas que estamos en determinados niveles. Hay que trabajar con las niñas de ocho y nueve años para que sigan carreras de ingeniería, técnicas”. Ella personalmente no ha sufrido “el techo de cristal” —Ferrovial, dice, es una excepción—, pero “sí existe”, al menos en España, no así en otros países con los que trabaja, como



Chema Basterrechea. | LAURA CARADUJE

Perfil

CHEMA BASTERRECHEA

VICEPRESIDENTE EJECUTIVO Y DIRECTOR DE OPERACIONES (COO) DE RADISSON HOTEL GROUP

Gijonés de 49 años, es licenciado en Económicas por la Universidad de Oviedo y máster de Finanzas Internacionales en Estados Unidos. Durante 23 años, ha estado vinculado al NH Hotel Group, del que llegó a ser jefe de operaciones y antes CEO en España, Portugal e Italia. En julio de 2017 fue nombrado vicepresidente ejecutivo y jefe de operaciones del Radisson Hotel Group.

Australia, Estados Unidos e Inglaterra. “Es nuestra asignatura pendiente, tenemos que tomárnoslo en serio”.

Cómo mejorar el compromiso de los equipos.

Para Chema Basterrechea, se deben tener “hay que partir de planes de acción consistentes, simples, que deben llegar a todos los niveles de la organización, utilizando el vehículo adecuado en cada momento. No es lo mismo dirigirse a una persona del departamento financiero que otra del departamento de restauración, o de ‘revenue management’”. Embarcado en un proyecto de transformación de Radisson a cinco años, considera que “las compañías deben tener planes claros, transparentes”, fácilmente adaptables a las situaciones cambiantes del mercado, que obligan a “tomar decisiones importantes en plazos muy cortos”. Añade que “hay que involucrar a la gente en los proyectos, que se sientan parte, y dotar de procesos y tecnología que ayuden a hacer tus actividades de una forma más eficiente, rápida y cómoda”. Según Esther Málaga, “el compromiso forma parte de los

valores y la cultura de Ferrovial, que tiene fama de ser una empresa muy exigente, lo que permite tener unos profesionales muy preparados”. Esa mejora del compromiso se obtiene en primer sitio “un ejemplo de lo que estás pidiendo a tus equipos, que la gente vea que su trabajo aporta”. Hay que tener en cuenta el cambio de los tiempos, añade. “Antes, para la gente era un orgullo pertenecer a Ferrovial. La afiliación de las nuevas generaciones tiene más que ver ahora con el corto plazo y el proyecto que tú le presentes y le resulta interesante. Tenemos que dar un paso más para retener el talento, ofrecer espacios de trabajo muy retadores, las mejores herramientas para desarrollar el trabajo, que las gente pueda proponer nuevas ideas y el trabajo sea un espacio de creación e innovación. También aceptar que las personas se puedan equivocar, algo que en España no está bien visto, no así en Estados Unidos, donde la gente pone en el currículum las empresas que ha quebrado”. Y resume: “El compromiso lo consigues cuando la gente está ilusionada en el proyecto”.



Esther Málaga. | LAURA CARADUJE

Perfil

ESTHER MÁLAGA

DIRECTORA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN (CIO) DE FERROVIAL

Nacida en Barcelona hace 46 años, creció en Salamanca, donde se licenció en Físicas, completando su formación en el IESE de Navarra y el MIT de Massachusetts. Lleva trabajando en Ferrovial desde hace 22 años. Tras ocupar diferentes cargos en el grupo, fue nombrada directora de sistemas de información (CIO) en enero de este año.

Innovación. En Ferrovial se han establecido unos premios bianuales de innovación, a los que concurren los propios trabajadores del grupo, integrado por más de 95.000 personas de quince países. “Casi nadie se presenta solo, se suelen generar pequeños grupos que generan ideas. Este año han sido 1.500 ideas y han pasado 18 pilotos finalistas. Genera competencia, pero también mucha creatividad”, indica. Ferrovial está además comprometida con la utilización de las nuevas tecnologías, para mejorar “la eficiencia de los sistemas tradicionales aplicando robots y algoritmos de inteligencia que van a sustituir tareas mecánicas”. En cuanto a las tecnologías más disruptivas, “tenemos un modelo de innovación abierta, colaboramos con startups, entidades privadas y universidades como el MIT. Tenemos una filosofía de ‘pilotos’, probamos, y en un corto periodo de tiempo lo lanzamos o matamos el proyecto”, explica Málaga.

La necesaria flexibilidad. Que no tiene por qué ir en detrimento de la calidad del trabajo, cree Bas-

terrechea. En su sector es imprescindible, porque “empiezas el año con cero pedidos, no hay una estructura de ingresos definida y éstos fluctúan mucho; por contra, hay una estructura de costes fijos muy importante”. Más que a una flexibilidad laboral, incorporada a todas las legislaciones, Basterrechea se refiere a una “flexibilidad mental”. “Hemos de entender que el cliente no espera lo mismo como experiencia ahora que hace cinco años. Todo tiene que ser muy rápido, y hay que entender ese comportamiento de los clientes”, considera.

Mayor especialización. En un sector como el hotelero, explica Basterrechea, que “está muy atomizado y fragmentado, con una competencia feroz, por la transparencia de precios a través de los sistemas electrónicos de reserva e internet, hay una necesidad de mejora continua”. Habrá “una tendencia a la agregación y una mayor especialización, y la necesidad de reinversión será cada vez más corta, porque el consumidor es más exigente y las modas son mucho más efímeras”.