

MARBELLA

Desde el Centro Nacional de Hostelería y Turismo Hotel-Escuela Bellamar

Por Antonio Flores Sentí



La revolución de los talentos

Hace unos días y en relación con mi artículo “La confusión de las competencias” alguien me escribió lo siguiente: “*No te olvides de que todo el mundo puede ser lo que se proponga, siempre que ponga el máximo esfuerzo en ello*”

Creo que aún siendo un buen lema que ha llevado a mucha gente al triunfo, también es uno de los que más frustraciones ha causado a lo largo de la historia. Podríamos decir que no hay que descartarlo del todo por su capacidad de motivación, pero que hay que tener mucho sentido común para utilizarlo, sobre todo cuando el supuesto esfuerzo se lo vamos a exigir a otros.

Yo puedo intentar marcarme una meta coherente con mis posibilidades, esforzarme al máximo y conseguirlo. Pero también puedo proponerme ser **Pavarotti, Fernando Alonso o Einstein**. Y ni yo podría ser ninguno

■ **Pocas organizaciones prestan la atención debida a los talentos de sus miembros o candidatos a serlo.**

■ **El camino correcto es potenciar los aspectos positivos de la gente y aprovechar sus talentos, en lugar de concentrarse en sus debilidades.**

de ellos, ni ninguno de ellos podría ser cualquiera de los otros citados, por mucho esfuerzo que todos dedicáramos al tema.

Más complicado aún es cuando yo intento aumentar las competencias de la gente a base de pura formación, o el

caso inverso, deducir la existencia de esas competencias de unos títulos o cursos realizados. Últimamente, estos son tantos que es difícil separar el polvo de la paja ante el inmenso piélogo de acciones formativas, jornadas y mesas redondas que inundan los “currícula”. Te encuentras, junto a licenciaturas o doctorados, “masters” de más o menos prestigio, cursos de buceo, pilates o tai chi chuan. Uno de estos domingos leí en un diario nacional, en sus páginas de formación, la enorme importancia que se da en las empresas a los cursos realizados. Daba la sensación que se refería más a la cantidad que a la calidad. Está claro que hay que incentivar el negocio de la formación.

Aun cuando no creo que la situación en el mercado de trabajo sea como el articulista la exponía, la verdad es que pocas organizaciones prestan la atención debida a los talentos de sus

miembros o candidatos a serlo. Hace unos años se puso de moda la funesta y libre aplicación de una herramienta de evaluación del desempeño, la conocida como 360 grados, que pretendía que todo el mundo fuera perfecto y que ponía al descubierto los aspectos negativos, las carencias en las que tenía que mejorar el evaluado.

Sólo consiguió frustrar a mucha gente, desviar la atención de lo importante y permitir que mediocres jefes de recursos humanos quitaran de en medio a personas con enormes potencialidades en algunos campos, aunque con defectos en otros. Tuvo que lanzarse la organización Gallup a hacer un multimillonario estudio, tanto en dinero como en personas, para que se empezara a aceptar que el camino correcto es justamente el opuesto: potenciar los aspectos positivos de la gente y aprovechar sus

talentos, en lugar de concentrarse en sus debilidades.

La citada organización apuesta por detectar los puntos fuertes de los miembros de una organización, tratar de rentabilizarlos al máximo en su actividad diaria y potenciarlos, tanto aumentando los conocimientos y habilidades directamente relacionados con ellos, como las actitudes. Elevar la moral, la autoestima y la alegría en el trabajo son fundamentales para el éxito profesional.

Es por eso que animo a los que hayan llegado hasta aquí a que se formulen una pregunta, estimada como una de las más importantes para la autorrealización personal:

¿Me dedico cada día a aquello que mejor puedo y sé hacer?

Y, sobre todo, a que analicen cómo la responderían aquellas personas que están bajo su responsabilidad. ○

Los tiempos heroicos

Al regresar de un viaje encontré sobre mi mesa algo que cada vez resulta más escaso: una carta personal. Venía manuscrita y la firmaba mi amigo **Benito Montañés**, un director histórico y carismático de Paradores de Turismo. Me hacía unos comentarios sobre estos artículos que -no voy a ser falso- me llenaron de satisfacción.

El reencuentro con Benito después de muchos años, además de produ-

altamente competentes, capaces de dominar todos y cada uno de los departamentos de su empresa u organización. La conclusión fue que la primera causa es que habían sufrido una durísima selección natural que había permitido llegar sólo a los más aptos, mientras que el resto que había iniciado el camino de ascenso había quedado en escalones intermedios o, simplemente, se había dedicado a otra cosa.



Paco del Castillo, Santiago Domínguez y Pedro Subijana (de izq. a dcha.). Cada día se dedican a lo que mejor saben hacer.

cirme una gran alegría, me trajo la repetida sensación que me produce el tropezarme o recibir noticias de unos de estos grandes iconos del buen hacer hotelero. Y es la sensación de que cada uno de ellos era distinto, diferente, con una definida personalidad y estilo, una verdadera “estrella” cuyo fichaje sólo era comparable -salvando las distancias que la economía del fútbol impone- a las de los galácticos. Ya hace años hice un análisis de por qué eran personas tan

La segunda razón es que eran verdaderos capitanes de barco navegando en solitario, teniendo que decidir en cada momento la mejor opción a tomar para alcanzar los objetivos que se habían marcado. Digo bien, que se habían marcado ellos mismos, porque -la mayor parte de las veces- los propietarios, accionistas o superiores de algún tipo carecían de la orientación necesaria para poder fijarlos desde arriba. Necesitaban, pues, de esas estrellas que les consiguieran el éxi-

to y la rentabilidad de sus inversiones. Y el resultado estaba íntimamente ligado al director al que habían dado todos los poderes. Poderes sobre los que, al igual que los grandes entrenadores, estos genios de la gestión hotelera no aceptaban demasiadas “sugerencias”, ya que no sólo habían de llegar a la cima sino mantenerse en ella a base de repetir o mejorar resultados. No admitían que nadie jugara con su prestigio y, consecuentemente, con su futuro.

Hay que admitir que no todos los que en algún momento destacaron fueron ejemplares. Me refiero a los que apuntaban al corto plazo, tratando de obtener excelentes resultados uno o dos años, pero exprimiendo el limón del patrimonio de la empresa hasta descapitalizarla, no sólo en términos de activos fijos sino también de personal. Cuando ya no podían sacar más jugo, se marchaban y dejaban una organización para el ingreso en la UCI.

Por eso, sólo los que se jubilaron tras una carrera plagada de éxitos, como Benito, pueden formar parte de esa galería de iconos. También los que no aceptaron los cambios que se les pretendía imponer y pasaron a actividades empresariales diferentes, no menos difíciles o importantes, muchas de ellas de carácter privado. Otros fueron vencidos por las circunstancias, por traiciones, malas artes o la aceptación de criterios ajenos en la toma de decisiones. En aquellos tiempos no sólo había que lavar sino también guardar la ropa. Mi homenaje, pues, para todos esos grandes directores de hoteles, cuya lista -aunque no relativamente amplia- excedería los límites de este artículo.



Agustín Picazo. Uno de los ex directores de hotel más emblemáticos de España.

Algunos se preguntarán si estoy criticando a los directores actuales. Nada más lejos de la realidad. Es más, entre ellos aún quedan muchos comparables a los de “antaño”. Directores que tienen un enorme prestigio, a los que con bastante frecuencia se consulta desde altos niveles y que siguen poseyendo una gran autonomía. Pero en términos generales se opta por lo que yo describiría como un “director teledirigido”, a los que se facilita instrucciones precisas sobre cómo actuar, que dependen de manuales, de una central de reservas, de otra de compras, de una lavandería centralizada, de un catálogo de productos perfectamente estandarizados, de una dirección de

recursos humanos que decide quien, cómo y cuando han de contratar, de un programa de *yield management* que les da el precio, actualizado al minuto, que han de cobrar por la habitación. Suelen ser jóvenes, ya no son estrellas, ya no corren tantos riesgos, ya no perciben los salarios de antaño pero a cambio viven relativamente tranquilos. Ellos siempre se están quejando de estrés, pero es que no conocieron los tiempos en que esa palabra no existía.

No voy a negar que la situación actual es, desde el punto de vista organizativo, la correcta para los momentos presentes. ¿Pero es que acaso no puedo reivindicar la memoria histórica de los tiempos heroicos? ○