CEDE
CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS

Con la colaboración de:

Deloitte.

Liderando en positivo

Federico J. González Tejera

“El liderazgo se mide por los resultados de tu equipo”

Federico J. González Tejera | CEO Radisson Hotel Group y CEO Louvre Hotels Group

Federico J. González Tejera es es CEO de Radisson Hotel Group, con más de 1.300 hoteles en operación y desarrollo y con presencia en casi 100 países del mundo en la que trabajan más de 75.000 empleados. Es, además, consejero delegado de Louvre Hotels Group desde mayo de 2023, donde está llevando a cabo el tercer proceso de transformación de su carrera, tras NH y RHG.

Ambas compañías forman parte del grupo Jin Jiang, segundo grupo hotelero a nivel mundial en número de habitaciones. Al frente de dos de las compañías hoteleras más importantes del mundo, su visión, su sólida experiencia y su incontestable capacidad de liderazgo y de impulsar el cambio, le han convertido en uno de los directivos más respetados a nivel internacional.

González Tejera ha acumulado experiencia en corporaciones internacionales, trabajando con diferentes responsabilidades en varios países, incluyendo una etapa en Walt Disney (Francia). En 2012 se incorpora como responsable mundial de NH Hotel Group, poniendo en marcha el mayor plan de transformación en la historia de la compañía y llevando a la cadena de hoteles a su mejor posicionamiento internacional.

Federico es un líder nato, gurú de la transformación y destaca por su capacidad de motivar a los profesionales que le acompañan en los equipos y fomenta el orgullo de pertenencia al Grupo. Además, tiene un especial interés en que el plan estratégico elaborado desde las oficinas centrales (HQ) se adapte a nivel interno para que las personas que trabajan en los hoteles se sientan de igual forma comprometidas y reflejen el espíritu del grupo a todos los clientes.

Durante su trayectoria, ha ocupado varios cargos destacados, ha trabajado en distintos países y tiene una dilatada experiencia en el sector hotelero. Desde su experiencia, ¿qué cualidades debe tener un buen líder?

Yo empecé a trabajar en Procter & Gamble en su momento, y tenían un modelo de liderazgo que se definía en base a las cinco "e": *engage, explore, explain, elaborate y evaluate;* y esas cinco palabras todavía siguen siendo, posiblemente, las que están en mi cabeza cuando se habla de los elementos de liderazgo. Pero, la semana pasada leí una definición de liderazgo que me llamó mucho la atención, que era: "cuando alguien que trabaja para ti, hace más de lo que haría sin ti, cuando piensa más de lo que pensaría sin ti, cuando se cuestiona más de lo que se cuestionaría sin ti, y cuando consigue más de lo que conseguirías sin ti, eres un buen líder".

Al final, el liderazgo se define, en mi opinión, por esas cinco palabras y por la capacidad de crear una visión, de capacitar verdaderamente a la organización para lograr un compromiso y luego ejecutar. La medida real del liderazgo son los resultados de las personas con las que trabajas. No importa si tu líder es carismático o no lo es; lo que realmente importa son los comportamientos que su presencia o acciones generan. Así que, más que la parte "cosmética", importa el qué.

¿Cómo se gestionan equipos con distintas culturas empresariales?

Cuando tienes un entorno multicultural, es esencial prestar mucha atención a los errores de comunicación y de contenido. Muchos problemas que surgen al inicio o durante los periodos de transformación o gestión son a menudo debido a confusiones sobre lo que se dice. Por ejemplo, cuando iba a Suecia y decía "Oye, lo que hay que hacer...", los suecos se enfadaban, no porque la idea no fuese buena, sino porque no les gustaba que un líder les dijera directamente lo que debían hacer. Para ellos, un líder debería sugerir, diciendo algo como "deberías considerar". Aquí vemos un ejemplo donde el contenido del mensaje no cambia, pero la forma en que se dice puede generar confusión y problemas.

A nivel de esencia, la clave es la tolerancia y la empatía. La empatía es algo que necesita entrenamiento, porque no es fácil. No se trata solo de entender y

"Con los equipos multiculturales, la clave es la tolerancia y la empatía"

sonreír a alguien que dice algo que no te gusta o que consideras incorrecto; es necesario comprender el porqué. Hay muchos temas culturales con razones subyacentes detrás de las creencias de las personas. Lo que a ti te parece un error no es realmente un error, sino simplemente una visión diferente del problema. Por eso es fundamental la tolerancia, ya que, al trabajar con otras culturas, aprendes que no hay una única solución a los problemas.

Hay una definición de cultura que me gusta mucho: la cultura es la forma en que una sociedad resuelve sus problemas. La manera en que los españoles solucionamos problemas es diferente a la de los suecos o los portugueses. Por eso, lo que puede ser una ofensa para ti, puede ser algo normal para ellos.

El sector hotelero, como pilar fundamental de la economía y el turismo, ha enfrentado desafíos sin precedentes en los últimos años, marcados por la pandemia global, las crecientes preocupaciones climáticas, conflictos geopolíticos, etc. Estas circunstancias han obligado a una reevaluación profunda y a la adaptación constante de las estrategias operativas y de sostenibilidad dentro de la industria. Ante este contexto de cambio y adaptación, ¿cuál considera que será el reto más significativo para el sector hotelero a nivel global y, más específicamente, en España en los próximos años?

A nivel global, siempre hay años buenos y malos, y siempre hay regiones del mundo en conflicto. Es raro tener un periodo prolongado de solo buenas noticias. Aunque el impacto del COVID ha sido profundo y ha dejado una herida grande, debemos acostumbrarnos a que cualquier año puede traer distintos tipos de acontecimientos. Actualmente, China está creciendo menos, Estados Unidos va bien pero con cierta falta de equilibrio, y en Europa hay confusión sobre quién toma las decisiones y quién manda, además de conflictos bélicos importantes con riesgos latentes. Estos riesgos siempre van a existir. El turismo siempre estará sujeto a estas fluctuaciones, beneficiándose en los años buenos cuando la economía va bien.

Hay un reto global respecto a la huella del turismo en el medio ambiente, y es necesario que los gobiernos individuales tomen más responsabilidad en este tema, no solo la Unión Europea o las instituciones. Invito al Gobierno de España a liderar convirtiendo al país en el primero donde la huella de carbono sea cero para los visitantes. ¿Qué debemos hacer en hoteles, restaurantes y otros sitios para que los turistas no generen una huella de carbono adicional? En España, deberíamos tener una visión a largo plazo.

Desde un punto de vista positivo, los países, y concretamente España, pueden redefinir el turismo de manera más amplia. Actualmente, definimos el turismo en función de si los hoteles están llenos y cuántos visitantes llegan. Sin embargo, podríamos vender España como un destino más diverso: personas que vienen a vivir permanentemente, a teletrabajar, a curarse en hospitales, a estudiar o a crear empresas. Este ecosistema permitiría que, si uno de sus elementos falla en algún momento, los demás puedan equilibrarlo. Una perspectiva más amplia puede hacernos más fuertes y protegernos de otros cambios que puedan afectar al turismo.

En el competitivo y siempre en evolución panorama del sector en el que operáis, cada marca busca distinguirse a través de una combinación única de servicios, experiencias y valores que definen su propuesta al cliente. Dentro de este contexto, Radisson se posiciona como una de las marcas más reconocidas y con una filosofía de hospitalidad propia. ¿Cuáles son los aspectos distintivos de Radisson en comparación con otros grupos hoteleros?

En Radisson, el esfuerzo que hemos realizado se centra, primero, en cada una de nuestras marcas. Cada marca entiende claramente los beneficios y la experiencia que debe ofrecer. Luego, hemos definido estándares de marca que se relacionan estrechamente con esos beneficios. Medimos la calidad de manera consistente y buscamos equilibrarla con el nivel de precios. Además, hay algo que el consumidor valora mucho, y es la entrega de un servicio de manera consistente. Como cadena mundial, debemos asegurarnos de que, tanto si vienes a nuestro hotel en Bilbao como si eliges Radisson en Milán, la experiencia sea igualmente buena. No podemos fallar. Si fallamos en algún momento en esa coherencia internacional, perdemos credibilidad y el cliente nos abandona.

Además, tenemos una gran obsesión por el consumidor y también por el dueño del hotel. En el ámbito de las cadenas mundiales, hay algunas que son solo franquicias. En nuestro caso, entre el 25% y el 30% de los hoteles están alquilados o son de nuestra propiedad, lo cual nos permite operarlos directamente, y otro 20% están bajo gestión. Esto nos mantiene más cerca del cliente todos los días y nos obliga a asegurar que incluso en nuestros hoteles el cliente esté satisfecho. Vivimos la experiencia de manera más directa, lo que nos permite ofrecer a los franquiciados un servicio y un valor añadido mayor, y al consumidor, una mejor experiencia.

"Hay un reto global respecto a la huella del turismo en el medio ambiente, y es necesario que los gobiernos individuales tomen más responsabilidad en este tema"

Radisson ha demostrado un compromiso excepcional con el fomento del talento, una decisión que no solo ha enriquecido la experiencia hotelera, sino que también ha creado un ecosistema laboral diverso. ¿Qué habilidades y cualidades considera indispensables para formar parte del equipo de Radisson?

La primera característica es la honestidad. Queremos que nuestra gente, dentro de los valores de la compañía, sea capaz de hablar con claridad y decir lo que piensa, incluso si tiene opiniones diferentes. Además, las personas deben tener pasión por lo que hacen. Servimos al consumidor y es fundamental que disfruten su trabajo. Es muy importante que todos comprendan la misión de la compañía y actúen con honestidad, hablen con sinceridad y se diviertan. Creo firmemente que, con estas características, si eres curioso, tienes capacidad de liderazgo, tomas la iniciativa y trabajas duro, puedes formar parte del equipo en cualquier parte del mundo.

“Si tienes curiosidad, lideras, tienes iniciativa y trabajas duro, yo creo que puedes estar en los equipos de cualquier parte del mundo”

Las capacidades tecnológicas y la digitalización se han convertido en aliados imprescindibles para el desarrollo económico y social. Los profesionales de la industria hotelera deben comprender las últimas tendencias en inteligencia artificial porque puede afectar significativamente la forma en la que operan y brindan servicio a los huéspedes. ¿Cómo cree que la inteligencia artificial y la robótica transformarán la experiencia hotelera en los próximos 10 años?
Muchas de las cosas que la inteligencia artificial o que la tecnología nos permite hacer es poner más dinero donde hace falta. Si tengo una administración o un back office en un hotel que requiere cinco personas, preferiría liberar ese tiempo y dedicar a esas cinco personas a mejorar el servicio o incluso aumentar el margen del hotel. Esto me permitiría ganar más dinero e invertir más en el hotel, creando así más empleo. Entonces, al final, si observas la historia de la humanidad, en muchos casos se trata de mejorar la eficiencia y reutilizar esa eficiencia para lograr un mayor crecimiento, lo cual revierte en un mayor desarrollo de las personas en los países en los que operas y trabajas, y ofrece más oportunidades de desarrollo profesional y personal. Si observamos los desarrollos tecnológicos de los últimos 20 años, no es que los márgenes hayan aumentado significativamente, sino que se reutilizan para seguir creciendo y creando más empleo. Por lo tanto, bien aplicado y entendido, puede ser positivo.

¿Qué consejo les daría a las nuevas generaciones? ¿Qué cualidades personales y técnicas deben tener los futuros empleados de una empresa que opera a nivel global y en un entorno en constante evolución?
Les aconsejaría que se enfoquen en tres aspectos fundamentales: el "qué", el "dónde" y el "cómo".

En primer lugar, es crucial que descubran su "gift". Todos poseemos un talento innato, aunque muchas veces no se nos haya enseñado a identificarlo. El sistema educativo debería ayudarnos a encontrarlo, pero a menudo esto no ocurre. A pesar de seguir en mi búsqueda personal, estoy convencido de que cada uno de nosotros tiene un don especial. Trabajar en algo que involucre nuestro talento convierte el trabajo en placer.

En segundo lugar, el "dónde" es igual de importante. Busquen una empresa, un entorno o un empleo donde se valore a las personas y se fomente el desarrollo del talento. Encontrar un lugar así les permitirá crecer profesionalmente y mejorar su carrera.

Finalmente, el "cómo" se refiere a la actitud con la que enfrentan su desarrollo profesional. Deben mantener la curiosidad y alimentar su capacidad de liderazgo. La adaptabilidad y la preocupación por el bienestar y desarrollo de los demás son esenciales, ya que todo eso repercute positivamente. Y, por supuesto, es fundamental disfrutar del proceso.

Si logran enfocarse en estos tres aspectos —el "qué", el "dónde" y el "cómo"—, tendrán mayores posibilidades de éxito en su carrera y en la vida.

Contacto

Fundación CEDE - Confederación Española de Directivos y Ejecutivos

Edificios Trade
Gran Via de Carles III 86, 8-1
08028 Barcelona (España)
Tel. +34 93 508 83 20
Fax. +34 93 508 83 21
Correo electrónico: info@directivoscede.com