# 30

# ¿Cómo genera nuestra empresa resultados a partir de su cultura?

## Lic. Luiz E. Prestes Rosa

**DIRECTOR CORPORATIVO DE RH**
**ACCOR AMÉRICA LATINA**

**Egresado de:**
Psicología,
Universidad Católica
de São Paulo.

**(2004-2007)**
**CONGRESO BRASILEÑO DE GENTE DE NEGOCIOS**
CEO.

**(2004)**
**10º CONGRESO MUNDIAL DE MANEJO DE RH**
Presidente.

**(1989-1996)**
**BANCO NACIONAL**
Director de RH.


Para extender y fortalecer su cultura y sus valores, Accor ha creado el *Proyecto de Empresa* en Brasil, basado en tres ejes fundamentales:

- Personas: Caracteriza a los colaboradores calificados para que presten un servicio de calidad superior: "Ser uno de los mejores lugares para trabajar".
- Servicio: Muestra el servicio superior que atrae la fidelidad de los clientes: "El estilo Accor de servir".
- Utilidades: Engloba la consecuencia del trabajo: clientes satisfechos garantizan los resultados que serán compartidos entre los colaboradores, los accionistas y la comunidad: "Ganando junto con Accor".

La visión estratégica del grupo se fundamenta en su ambición de ser líder mundial en las principales actividades que ejerce -servicios corporativos y hotelería, orientados por sus valores.

Estos últimos fueron modernizados en 2006 con la participación de colaboradores de todo el mundo, preparando al Grupo para los retos del futuro. Definen su personalidad y esencia, y fundamentan la trayectoria que lo ha llevado al liderazgo:

Innovación: Es su marca registrada; mirar hacia adelante, anticiparse y actuar para crear nuevas soluciones que contribuyan al progreso.

Espíritu de conquista: Es el motor de su crecimiento. Asumir riesgos y combinar audacia, iniciativa y espíritu de equipo para lograr el desarrollo.

Desempeño: Es la clave de su éxito presente y futuro. Cada día se imponen altos niveles de exigencia individual y colectiva, buscando lo mejor de sus colaboradores.

Respeto: Es la base de sus relaciones.

Confianza: Es la esencia de su administración.

Estos valores son referencias presentes en el día a día de sus decisiones y actitudes, y conforman la base de la cultura organizacional.

El *Proyecto de Empresa* busca la síntesis entre razón y emoción para crear un círculo virtuoso, equilibrando las prioridades empresariales.

Las personas están presentes en la esencia de cada uno de los ejes del proyecto, pues ellas son la razón de ser de Accor -por ello el lema "Juntos hacemos la diferencia".

## EL PROYECTO DE EMPRESA EN ACCIÓN

Todo empieza con la definición de los objetivos estratégicos de cada unidad de negocios en un horizonte de 4 años. Los objetivos deben cubrir los tres ejes del proyecto, consensuados por los líderes y contemplando las principales demandas de los *stakeholders* movilizados por las operaciones del Grupo.

Siguiendo la metodología *Balanced Scorecard*, los objetivos son detallados en términos de metas, indicadores, planes de acción y sus respectivos recursos, integrando el Panel de Control de la compañía.

## EN RESUMEN

1. Para extender y fortalecer su cultura y sus valores, Accor ha creado el *Proyecto de Empresa* en Brasil.
2. Este proyecto se basa en tres ejes fundamentales: Personas, Servicio y Utilidades.
3. Los nuevos valores Accor definen la personalidad y esencia del grupo, y fundamentan la trayectoria que lo ha llevado al liderazgo.
4. Asimismo, definen la cultura organizacional y llevan a la organización a alcanzar sus objetivos presentes y futuros.
5. El plan de acción del *Proyecto de Empresa* requiere definir los objetivos estratégicos en cada unidad de negocios, hacer una evaluación de desempeño y medir los resultados.

## CONTRATO DE GESTIÓN

Uno de los instrumentos más importantes del *Balanced Scorecard*, y herramienta de soporte fundamental para los líderes Accor, es el contrato de gestión, que refuerza las alianzas internas y los apoyos. Éste define las condiciones para que exista un nivel de cooperación más efectivo entre las personas. Puede tener diferentes formatos dependiendo de la marca o la empresa que lo aplica, pero debe contar con algunos elementos esenciales: los tres ejes definidos por el *Proyecto de Empresa*, su justificación, la descripción del apoyo requerido y de los objetivos, así como los indicadores, metas y resultados esperados.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Su foco está siempre anclado en la reflexión y el diálogo entre gestores y colaboradores acerca de sus competencias, habilidades, comportamientos y actitudes.

Semestral o anualmente, esta evaluación posibilita que los colaboradores tengan parámetros para autoevaluarse y obtener retroalimentación por parte de su gestor. Cada una de ellas debe ser validada por el superior del gestor, garantizando imparcialidad y transparencia del proceso.

Cuando un colaborador no consigue alcanzar las metas, el gestor debe investigar lo que está ocurriendo y definir un plan de acción para corregir el rumbo. Los equipos de RH de las unidades actúan asesorando y aclarando el uso de las herramientas y criterios, orientan la postura frente al proceso y consolidan las informaciones.

La implementación e instrumentos del *Balanced Scorecard* son monitoreados por indicadores, que divulgan sus metas y evolución en publicaciones periódicas.

Otra práctica consagrada es la estructuración de campañas de *performance*, a través de las cuales, los colaboradores se informan y movilizan.

Uno de los principales indicadores del desempeño de los gestores en Accor es la Encuesta de Calidad de Gestión y Clima, una encuesta anual abierta a la participación del 100% de los colaboradores. En ella, los equipos pueden expresar libremente su percepción sobre el comportamiento de sus gestores y de la organización, así como su visión acerca de la evolución de los negocios y la imagen de la organización frente a sus clientes.

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Estos influencian los planes de desarrollo de los gestores, afectan el pago de remuneración por metas alcanzadas y fundamentan otras decisiones gerenciales de mejoras. También permiten que cada área desarrolle planes de acción para perfeccionar la gestión y promover las mejores prácticas. El ciclo se renueva con revisiones anuales, garantizando mayor transparencia, seguridad y asertividad.

Para apoyar y garantizar su éxito, Accor crea diversos programas e informaciones de educación y comunicación:

*Insights:* Eventos que estimulan la reflexión de los miembros de los Comités de Dirección de las Unidades de Negocios sobre los valores y sus avances en todos los niveles.

Red de liderazgo: Está constituida por los miembros del Comité de Dirección, los directores de cada unidad de negocios y del área corporativa, y las personas que ocupan posiciones destacadas y estratégicas en la empresa. El grupo de liderazgo "Hombres y mujeres clave" está en diálogo constante por medio de canales electrónicos de información y reuniones denominadas *journées*, que se celebran dos veces al año.

Academia Accor: Universidad corporativa fundada en 1992. Pionera en Brasil, ofrece más de 180 programas.

Ediciones Especiales: El grupo cuenta con publicaciones que dan a conocer sus nuevos valores, programas y estrategias.

Vehículos de comunicación y eventos de diálogo: Todas las unidades estratégicas de negocios producen y circulan gran variedad de vehículos: Jornal D'Accor Brasil, D'Accor Express, Mural D'Accor, Boletín del Gestor, TV Interactiva, Participaccor, mesas abiertas, puertas abiertas y desayunos.

El *Proyecto de Empresa* se implementó en Brasil en 1998. Sus consecuencias y aciertos se observan en indicadores macro de los resultados alcanzados por el grupo entre 2001 y 2006.

Crecimiento sustentado en:

- Volumen de Negocios: x 2 –más de 8,000 millones de reales en 2006.
- Resultados antes de impuestos: x 5.
- Nuevas unidades de hotelería económica: x 6 –más de 140 hoteles en América Latina para todos los segmentos de clientes.
- Liderazgo en tarjetas electrónicas de beneficios: x 7 –más de 2 millones de tarjetas en uso.
- Acciones de formación y entrenamiento de la Academia Accor: x 6 –alrededor de 93,000 acciones de entrenamiento, apenas en 2006.

Accor conquistó por décima vez el título de "Mejor empresa para trabajar" en encuestas realizadas a sus colaboradores; y fue considerada la "Empresa más admirada" en hotelería y turismo, por clientes, periodistas y expertos en el mercado.