

Graduada en la Escuela Internacional Superior de Dirigentes de Empresas Hoteleras, de Restauración y Turísticas, Arancha Fernández terminó de precisar su especialización laboral con un máster en Recursos Humanos en el Centro de Estudios Financieros. Con este bagaje académico, comenzó su participación en el grupo Accor en 1995 como asistente del director general para España, Portugal y Grecia, a la edad de 27 años. Poco tiempo después, iniciaría su progresión profesional al obtener el puesto de asistente del director general para Sofitel, Novotel Mercure España y Argelia. Finalmente, conseguiría su máxima aspiración al convertirse en directora de Recursos Humanos de Accor Hoteles España, responsabilidad que ha ocupado durante los últimos seis años.

Arancha Fernández Igoa,
directora de Recursos Humanos de
Accor Hoteles España

Ayudar a un trabajador a realizar bien sus tareas es una forma de garantizar su fidelización

Cualquier conversación con Arancha Fernández Igoa pone de relieve su creencia en la iniciativa personal, en el interés de cada individuo por su propio desarrollo a partir de sus ilusiones profesionales. En su actual puesto de dirección, trata cada día de mostrar y compartir las amplias posibilidades que su compañía aporta a todos aquéllos que tienen ganas de participar en un proyecto en común, de ámbito internacional y con un gran trato al cliente implícito en cada perfil de esta cadena de hoteles. A día de hoy, sus aspiraciones siguen manteniéndose tan vitales como lo eran en el 2001, momento en el que se creó el departamento de Personal en Accor, desde el que intenta innovar cada día.

¿Cuál es la actual estructura del área de RR HH y sus principales cometidos?

El departamento lo formamos seis personas, todas bajo mi supervisión. Dependiendo de los diferentes cometidos que tenemos que realizar, hemos diseñado tres divisiones internas. La primera es Prevención de Riesgos Laborales; la segunda, la Academia Accor, una entidad que facilita la formación necesaria para todos los miembros de la empresa; y la tercera, la sección de Gestión de Personal, la cual registra la supervisión de compensaciones y beneficios sociales, la motivación y retención del talento, las becas y las relaciones con las escuelas, la movilidad de expansión hacia nuevas aperturas, acciones de compromiso social y de medio ambiente y proyectos especiales para difundir nuestra imagen de empleador. Tampoco hay que olvidar la gestión administrativa y todos los procedimientos de calidad y trato personalizado que se da a cada uno de nuestros trabajadores. Por otro lado, podemos decir que no existe entre nosotros un especialista para cada tema, sino que todos nos ocupamos de varias tareas en común, atendiendo a la par asuntos relacionados con todas nuestras marcas, entre ellas, Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Formule 1 y Etap Hotel, por ejemplo.

¿Qué destacaría de la evolución de su departamento en los últimos años?

Nuestra área se creó en el 2001, momento en el que tuve la ocasión de incorporarme a la empresa en mi actual cargo de responsabilidad y en el que todo estaba por hacer. Empezábamos desde cero, en una etapa originada por la decisión de la central de la compañía en París de elegir España como país prioritario para el desarrollo de nuevos hoteles por su proyección económica. Cada nueva apertura requería de una ingente labor de selección de personal para abastecer de profesionales cualificados las instalaciones inauguradas. De este modo, en los últimos años hemos aumentado proporcionalmente en número para poder abarcar adecuadamente esta necesidad de crecimiento y, a mi parecer, desde entonces hemos ganado en profesionalización y en ser más capaces de dar apoyo inmediato a todos nuestros establecimientos, algo que se refleja en los resultados globales.

¿Cuál es el perfil actual más demandado?

En este momento, el mercado laboral pasa por un momento algo complicado, con peculiaridades

que no dan lugar a concretar demasiado el perfil necesario. Por un lado, en ciudades como Madrid, Barcelona o incluso Valencia se están rozando tasas de pleno empleo, por lo que no existen profesionales dependientes de encontrar una colocación.

Después, desgraciadamente, las profesiones manuales van perdiendo poco a poco prestigio, cuando en realidad sí existe una gran demanda de puestos que necesitan conocimientos de cocinas, alimentos y bebidas, o muy técnicos, como jefe de mantenimiento, que son muy difíciles de cubrir en el plazo convenido. Además, tenemos la particularidad de ser una empresa internacional, con lo que en nuestro caso también exigimos idiomas, tanto para uso en los hoteles, en la relación con los posibles clientes extranjeros, como para nuevas vacantes corporativas de dirección. Hay que recordar

ejemplo de diversidad de nacionalidades y culturas muy grande. Quizás existiría un mayor potencial nacional si se siguiera el ejemplo de Francia, Suiza o Alemania, países en los que existen muchas escuelas de restauración que aportan camareros con un control absoluto de dos o tres idiomas. Mientras tanto, en España hay una división innecesaria y algo artificial entre las ramas de turismo y restauración.

¿Han realizado últimamente alguna campaña para atraer posibles candidatos?

No, aunque sí estamos reformando nuestra presencia en los distintos foros y talleres que se celebran a lo largo del año. El último evento en el que hemos participado a principios de diciembre fue Turispro, una interesante iniciativa del área de formación de la Generalitat de Cataluña, celebrada en la ciudad de Barcelona. Asimismo, próximamente colaboraremos en Fitur para reforzar nuestra imagen internacional y dándonos a conocer un poco mejor, ya que, a pesar de estar desarrollándonos muy fuertemente en la península Ibérica, todavía somos unos grandes desconocidos en comparación a las muchísimas ventajas que podemos aportar como empleadores.

Cuando realizamos nuestras presentaciones ante estudiantes del sector, nos reconforta observar cómo se quedan muy gratamente sorprendidos e ilusionados, con un motón de iniciativas que

Es necesario suministrar apoyo y acompañar al recién llegado para que se sienta cómodo en su nuevo trabajo

que Accor tiene un origen francés, por lo que existe una tendencia marcada por utilizar el idioma natal de nuestro país vecino, a la par, cómo no, del inglés, por tratarse de la lengua más utilizada para viajar por todo el mundo.

¿Qué destacaría de sus criterios de selección?

Cada marca de Accor y cada puesto cuentan con sus propias características lógicas de adaptación a las tareas requeridas. Sin embargo, si antes buscábamos profesionales para la restauración que provenían de escuelas de hostelería, o para el ámbito de la recepción de las escuelas de turismo, ahora mismo estamos privilegiando la actitud y las ganas de aprender. Buscamos gente muy motivada y con ganas de aprender. En compensación, les formamos a partir de todos los conocimientos adquiridos con nuestra experiencia, una información compartida para provecho mutuo. De este modo, si un recién llegado cuenta en su currículum con los estudios avanzados de hostelería o turismo, magnífico porque supone un beneficio más a su favor. Pero, por otro lado, el no disponer de ellos no implica que no pueda llegar a formar parte de nuestra entidad. En cambio, sí es imprescindible los citados recursos lingüísticos, algo que hace de nuestra plantilla un

pueden representar su futuro en un plazo no muy lejano.

¿Qué pesa más a la hora de elegir a un candidato: sus competencias o su experiencia?

Depende del tipo de puesto que estemos tratando. Para una posición ejecutiva de alta responsabilidad es inevitable tener en cuenta la experiencia del entrevistado. Sin embargo, para un miembro de personal base no es obligatoria la experiencia, aunque sí mucha motivación y ganas de asumir toda la información necesaria. En cualquier caso, la competencia queda reforzada después de recibir nuestra formación individualizada compensatoria, para así después poder seguir escalando puestos voluntariamente dentro de la compañía.

¿Tiene entonces la formación un papel protagonista en los procesos de selección?

Desde luego, es uno de nuestros pilares insustituibles. Ayudar a un trabajador a desempeñar bien sus tareas es una forma de garantizar su fidelización, porque de este modo es más fácil que no encuentre ninguna traba que dificulte su trabajo diario y que mengüe su motivación. Así, cada hotel tiene un propio plan de formación anual, a

partir de las necesidades de su estructura. Previamente, nosotros desde RR HH recopilamos todos los datos de cada centro con las áreas de mejora destacadas, confeccionamos el plan anual, y el director local se encarga de gestionar su cumplimiento.

¿Cómo es la acogida de un nuevo miembro de la empresa?

Utilizamos un plan de integración a un año vista. Durante la primera semana, el recién llegado recibe la ayuda de un tutor que le facilita la comprensión de todos los recursos que le pueden ser útiles. Este saber también está recogido en un libro de bienvenida, con los datos del grupo, su historia y desarrollo y la cultura de empresa que intentamos difundir. Estos conocimientos deben ser asimilados durante el primer mes, aunque los conceptos de fondo sirven de directriz para el resto del tiempo de permanencia en la entidad. Ésta es la función de nuestros valores fundamentales, que son cinco: la innovación, casi nuestra marca de fábrica; un espíritu de conquista como principal motor de desarrollo; desempeño para perfeccionarnos en éxitos futuros; respeto en todas nuestras relaciones; y confianza, nuestra manera de entablar un vínculo con la gente a nuestro cargo.

Después, al finalizar el año, el mando y el miembro del personal base a su cargo hacen un repaso del periodo que se acaba, remarcando los potenciales demostrados y las posibles áreas de mejora. Este análisis se firma por el colaborador y por el supervisor, se archiva y, llegado de nuevo el momento, se repasa para comprobar el cumplimiento de los planes de acción propuestos.

También, al alcanzar un año de antigüedad, se gana el derecho de uso de la tarjeta Accor, un soporte para diversos beneficios sociales, como descuentos en alojamientos en hoteles de nuestra cadena, financiación para la compra de coches, etc. En resumidas cuentas, al principio todos somos muy tímidos. Es necesario suministrar apoyo y acompañar al recién llegado para que se sienta cómodo en su nuevo trabajo.

¿Qué herramientas y métodos utilizan en un proceso de selección?

Usamos una aplicación muy completa llamada Accor Jobs, la cual comprende una página web de empleo que recoge las entradas de datos de los interesados en todo el mundo. Todos los hoteles cuelgan aquí sus ofertas de empleo, y aunque se trata de una interfaz internacio-

nal, se encuentra completamente traducida en castellano. Así, a través de este portal del empleo se pueden mostrar las plazas no cubiertas por miembros de la compañía internamente para que se efectúen nuevas incorporaciones después de ser escogidos en la entrevista de selección.

También utilizamos otras páginas más conocidas por el público en general para presentar nuestras oportunidades laborales, como Turijob o Infojob, siempre sin olvidar la prueba reina, aquélla a la que dedicamos todo nuestro esfuerzo: la entrevista personal. Es el momento más propicio para conocer cara a cara a cada candidato y darle la oportunidad de presentar sus cualidades por sí mismo.

¿Cuándo acuden a bolsas de empleo externas?

En el caso de que se traten de perfiles muy específicos, sobre todo para puestos de dirección con experiencia en liderazgo de equipos. En cualquier caso, siempre se trata de puestos de mando, aunque no es una desviación a la que acudamos recurrentemente. Lo prioritario siempre es cubrir los huecos libres con promoción interna, pero de no ser posible, también es apropiado incluir algo de "sangre nueva", personas muy dispares con nuevos puntos de vista y perspectivas que complementen y mejoren la opinión

internos, como las centrales de la compañía en Madrid y Barcelona, o los diversos hoteles distribuidos por toda España.

Parte de esa calidad en el trato compartido se debe a nuestra preocupación por ser cercanos, por conocer sobre el terreno si se están aplicando todos los procedimientos que elaboramos desde el mismo lugar de actuación. Es decir, no hay mejor forma de comprender a un director de hotel que ir a visitarle y compartir juntos puntos de vista que aporten mejoras. Cada año realizamos seis auditorías sociales, visitas a diferentes hoteles, en las que tengo la oportunidad de verificar no sólo la parte más técnica, sino también aprovecho para charlar con el mayor número de personas posibles. Así puedo evaluar las inquietudes y necesidades particulares.

También participo en las reuniones de directores de hoteles en España, para mostrar los proyectos que desde el departamento vamos poniendo en práctica, así como en las reuniones semestrales de todo el personal de una sede para tomar buena nota de todas sus necesidades.

Finalmente, preparamos y participamos en mesas redondas especiales, en las que los directores generales, Philippe Terryn y Juan

Buscamos gente muy motivada y con ganas de aprender. En compensación, les formamos a partir de nuestra experiencia

establecida. Alrededor de un 20% de nuestras vacantes cubiertas tienen un origen externo a la compañía.

¿Con qué promedio de colocación cuentan en la actualidad?

No tenemos un baremo fijo por el que nos podamos medir. Nuestro índice de selección y colocación de empleados depende del volumen de aperturas de nuevos centros que se realizan al cabo del año. Así, estamos entrando en una dinámica que prepara la apertura de cinco nuevos hoteles anualmente, con el consiguiente reclutamiento de empleados para abastecer todas las instalaciones de los mejores servicios disponibles, aunque también ofertamos primero estas propuestas por si algún trabajador quiere realizar un desplazamiento geográfico voluntario.

¿Cuál es la relación entre su departamento y sus clientes internos?

Muy fluida y enriquecedora. Además, tenemos varios clientes que merecen la consideración de

Carlos Delgado, desayunan con personal base y escuchan sus ideas de mejora con gran atención.

Por último, ¿qué oportunidades de desarrollo de carrera existen en Accor?

Nos esforzamos para que existan todas las vías de promoción interna posibles, con el requisito ineludible de la responsabilidad, la ilusión y el compromiso con la cultura empresarial que intentamos difundir.

En nuestra cadena es posible comenzar siendo un botones y terminar siendo director de hotel. De hecho, tenemos algunos ejemplos reales de ejecutivos que llevaron a cabo esta evolución vertical. No se trata de una utopía, sino de generar un compromiso doble, dirigido tanto hacia los clientes que escogen nuestros hoteles para disfrutar de su estancia, como hacia los miles de empleados que aportan el mejor trato humano a la compañía ■

redaccion@custommedia.es



al detalle

Algunos datos de interés de Accor

- La compañía Accor dispone de 13 marcas de diferentes cadenas hoteleras: Sofitel, Pullman, Novotel, Mercure, Suihotel, Adagio, Ibis, All seasons, Etap, Formule 1, Motel 6, Studio 6 y Accor Thalassa.
- Sus instalaciones comprenden más de 4.000 hoteles en todo el mundo, con presencia en 19 países repartidos por todo el globo.
- En España, sus oficinas centrales se encuentran repartidas en dos sedes, una en Madrid y otra en Barcelona.
- Su objetivo inmediato en nuestro país pasa por incrementar el número de nuevas aperturas hasta alcanzar las cinco inauguraciones a partir del 2010, con la suma de 130 hoteles en completo funcionamiento para esta fecha.
- Actualmente, su compromiso social se ve reflejado en diversas colaboraciones en proyectos compartidos con Cáritas y Cruz Roja Internacional.