



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA
FACULTAD
DE TURISMO

**GRADUADO EN TURISMO
TRABAJO FIN DE GRADO**

La expatriación y repatriación de los directivos de las principales cadenas hoteleras europeas.

Realizado por:

Elisa Gómez-Cambronero Ciriza

Fdo.:

Dirigido por:

Inmaculada Martín Rojo

Fdo.:

MÁLAGA, (diciembre, 2014)

TÍTULO: La expatriación y repatriación de los directivos de las principales cadenas hoteleras europeas.

PALABRAS CLAVE: Globalización, recursos humanos, expatriación, repatriación, cadenas hoteleras, turismo.

RESUMEN:

El actual entorno globalizado ha impulsado la internacionalización de las cadenas hoteleras, provocando cambios en la gestión de sus recursos humanos como es el proceso de expatriación y repatriación de directivos.

El objetivo de este trabajo es, tras presentar el marco conceptual de esta temática, estudiar la gestión internacional de los recursos humanos de las quince cadenas hoteleras europeas que se encuentran entre las primeras del ranking mundial en función del número de hoteles y de habitaciones que poseen.

Utilizando la metodología del análisis de casos, se estudian las estrategias de gestión del personal desarrolladas por estas compañías en materia de reclutamiento, selección, formación y desarrollo profesional, etc. cuando se internacionalizan.

Finalmente se presentan unas conclusiones y propuestas basándose en este análisis.

ÍNDICE

Capítulo 1 Marco conceptual.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. El proceso de globalización.....	1
1.2.1. Motores de la globalización.....	2
1.2.2. Efectos de la globalización.....	3
1.3. El proceso de internacionalización.....	4
1.3.1. Motivos y fuerzas de la internacionalización.....	4
1.3.2. Estrategias internacionales.....	5
1.3.3. Formas de expansión internacional.....	6
1.4. La gestión de los recursos humanos en el actual entorno globalizado: expatriación y repatriación.....	7
1.4.1. Expatriación.....	7
1.4.2. Repatriación.....	11
1.5. Conclusiones.....	12
Capítulo 2 Situación actual de las cadenas hoteleras en materia de internacionalización. especial referencia a las cadenas europeas.....	13
2.1. Introducción.....	13
2.2. Ranking mundial de las cadenas hoteleras en 2012.....	14
2.3. Situación de las cadenas hoteleras europeas.....	17
2.4. Información de interés sobre cada cadena hotelera europea..	18
2.5. Conclusiones.....	21
Capítulo 3 Estudio empírico sobre la gestión de recursos humanos en entornos internacionales de las cadenas hoteleras europeas.....	22
3.1. Introducción.....	22
3.2. Interés y justificación.....	22
3.3. Metodología.....	22
3.4. Estudio de casos.....	23
3.4.1. Caso de la cadena IHG.....	24
3.4.2. Caso de la cadena Accor.....	24
3.4.3. Caso de la cadena Meliá Hotels International.....	24
3.4.4. Caso de la cadena Louvre Hotels Group.....	25
3.4.5. Caso de la cadena NH Hotels.....	25

3.4.6. Caso de la cadena Whitbread.....	26
3.4.7. Caso de la cadena Riu Hotels Resort.....	26
3.4.8. Caso de la cadena Travelodge.....	27
3.4.9. Caso de la cadena Barceló Hotel&Resort.....	27
3.4.10. Caso de la cadena Millennium&Cophorne Hotels.....	28
3.4.11. Caso de la cadena Iberostar Hotels&Resorts.....	29
3.4.12. Caso de la cadena Scandic Hotels.....	29
3.4.13. Caso de la cadena Nordic Choice Hotels.....	30
3.4.14. Caso de la cadena Pandox.....	30
3.4.15. Caso de la cadena Barony Hotels&Resorts Worldwide.....	30
3.5. Conclusiones.....	31
Capítulo 4 Resultados de la investigación.....	32
4.1. Introducción.....	32
4.2. Resultados sobre el proceso de reclutamiento y selección de las cadenas hoteleras europeas.....	32
4.2.1. Porcentaje de cadenas que favorecen la promoción interna.	32
4.2.2. Porcentaje de cadenas que optan por la expatriación.	33
4.2.3. Porcentaje de cadenas que favorecen la diversidad cultural a través de la contratación local.....	34
4.2.4. Porcentaje de cadenas que favorecen la inserción laboral de la mujer.	35
4.2.5. Porcentaje de cadenas que favorecen el empleo juvenil.....	36
4.2.6. Porcentaje de cadenas que favorecen la inserción de personas con discapacidad.....	37
4.3. Resultado sobre las políticas de formación y desarrollo profesional de las cadenas europeas.....	38
4.4. Conclusiones.....	39
Capítulo 5 Conclusiones y propuestas.....	40

CAPÍTULO 1 MARCO CONCEPTUAL.

1.1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo trata de situarnos en el marco teórico de la investigación. En primer lugar, definimos la globalización, que es en sí misma un proceso continuo y dinámico que desafía las leyes de los países en su forma de regular el funcionamiento de empresas y el comportamiento económico de los individuos a nivel internacional. Este fenómeno, ha transformado la sociedad actual. Los principales motores son factor coste, factor de mercado, factor gubernamental y factor de competitividad.

Ligado a este concepto aparece la internacionalización donde las empresas comienzan a actuar fuera de sus fronteras, el sector servicios es uno de los más internacionalizados y dadas sus peculiaridades tiene diferentes formas de expansión, las más destacadas son la franquicia, contratos de gestión, arrendamiento y fusiones y adquisiciones. Las fuerzas que llevan al empresario a la internacionalización pueden ser externas como la búsqueda de nuevos mercados o internas como por ejemplo buscar mejoras de financiación.

La expansión de las cadenas hoteleras en el extranjero lleva aparejada los conceptos de expatriación y repatriación ya que las empresas encuentran conveniente trasladar a los directivos a las empresas subsidiarias durante un período de tiempo, es cuando comenzará un proceso de reclutamiento de personal para encontrar a una persona idónea que esté dispuesta a trasladarse donde gozará de algunos incentivos. Tras un período de tiempo se llevará a cabo la repatriación del directivo, es decir, que el empleado vuelva a su país y la empresa lo ayude a integrarse de nuevo.

A continuación en este primer capítulo aparecerán todos estos puntos desarrollados.

1.2. EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN

La globalización consiste por un lado en la expansión de los mercados de capitales, bienes, servicios, mano de obra e información más allá de las fronteras nacionales y por otro lado en la integración de las distintas economías nacionales en una única economía de mercado mundial.

Este proceso se ha convertido en una tendencia importante en la hotelería, originando que muchas cadenas hoteleras se expandan por el mercado mundial en busca de nuevas oportunidades de crecimiento. El concepto de globalización se relata como el proceso de ofrecer en el extranjero los servicios y productos de una compañía.

Este proceso tiene la necesidad de atender a ciertos conductores básicos: una significativa transferencia de tecnología entre países; un incremento de la movilidad global de capital y gente asociada a la liberalización de las regulaciones de comercio; la promoción de bloques de comercio integrados que estimulan el comercio y cooperación entre países; el declive de los costes globales de comunicación y transporte; el rápido crecimiento de empresas intensivas en conocimiento de comercio electrónico global a través del uso de internet; y la creciente importancia de economías emergentes y en transición para atender a los consumidores y mercados de negocios en el futuro.

1.2.1. Motores de la globalización.

La probabilidad de que una estrategia a nivel global sea efectiva, depende de la combinación de cuatro factores: el mercado, los costes, la regulación gubernamental y la competencia.

- **El factor coste:** las industrias turísticas tienden hacia las economías de escala y conseguir ventajas competitivas sobre la base de liderazgo en costes, están altamente estandarizadas para explotar los requerimientos de los consumidores en varios países. Este aspecto es muy importante en la industria hotelera internacional y el papel dominante que ocupan en ella las grandes cadenas. Además de la clase de hotel que se decida establecer, la localización, la orientación del marketing y por tanto la rentabilidad empresarial.
- **Factores de mercado:** los cambios en el mercado deben recibir gran atención por parte de los empresarios turísticos, de forma que consigan satisfacer a los consumidores que, hoy más experimentados, buscan una buena relación calidad/precio y presentan unos hábitos de consumo más complejos. En consecuencia, las empresas de un país se ven beneficiadas si su demanda en el interior del país se centra en variedades o modalidades de servicios que se demandan en otros países. En la hotelería éste ha sido un motor importante de internacionalización del sector: la demanda, por lo general internacional, de gran parte de los hoteles ha facilitado que la empresa aprendiera a atender a las demandas de mercados universales antes de ubicarse en el extranjero.
- **Factores gubernamentales:** la influencia que los gobiernos mantienen sobre los sectores de servicios y la posibilidad de que éstos desarrollen ventajas competitivas en función de la mayor o menor regulación a la que estén sometidos. Las decisiones más importantes que afectan a las compañías internacionales de servicios turísticos son: controles a la entrada, establecimiento y propiedad, requerimientos de nacionalidad, regulaciones económicas que actúan sobre la competitividad de las filiales de

participación extranjera e incentivos y requerimientos de resultados.

- **Factores de competitividad:** tradicionalmente los inversores en alojamiento se habían localizado en Europa y Norteamérica. En la actualidad se observa una creciente participación de inversores no tradicionales en los mercados internacionales y las oportunidades de localización se han esparcido. Las empresas turísticas utilizan los avances tecnológicos y consideran la disponibilidad de personal cualificado, como factores fundamentales a la hora de planificar la dirección estratégica.

1.2.2. Efectos de la globalización.

Ante el cambio de las reglas de juego y la necesidad de nuevas innovaciones organizativas para afrontar el nuevo entorno globalizado, las empresas hoteleras han procedido al desarrollo de ciertas actuaciones, en primer lugar la necesidad de operar a nivel global ha llevado a las cadenas a una concentración tanto a nivel nacional como internacional. Dada la necesidad de aumentar la cuota de mercado para mejorar su competitividad se ha procedido a la expansión horizontal del negocio hotelero, con contratos de gestión y alquiler.

La instrumentación de nuevas formas organizativas permite una expansión más rápida de las cadenas tanto horizontal como vertical.

Para atender a esta expansión han liberado capital y han intentado acceder a los mercados financieros con fórmulas como la salida a bolsa o complejas operaciones financieras aunque en el panorama de Europa occidental las cadenas han estado tradicionalmente más dispuestas a invertir su propio capital en los procesos de expansión.

Esta globalización de la competencia por la captación de fondos está provocando las siguientes implicaciones sobre la industria:

- Mayores transmisiones de riesgo a los operadores hoteleros por parte de los inversores para asegurarse el éxito de la inversión, endureciendo los procesos de negociación.
- Por lo general, la industria adopta estructuras de gestión más flexibles y complejas que les permita acceder a la financiación y crecer a un ritmo considerable para seguir manteniendo su posición.
- Confiere a las inversiones en tecnología un papel clave en la competitividad empresarial.
- La creciente presión impuesta sobre los resultados empresariales tenderá a ser más efectiva en economías desarrolladas y restará inversión en las más desfavorecidas.
- Los mercados de valores favorecen a las grandes compañías su posición dominante en el mercado y el acceso a la financiación se convierte en una fuente de ventajas competitivas en forma de bajos costes de capital.

- En lo que respecta al acceso al capital, se atribuye una posición de desventaja para las cadenas pequeñas y los hoteles independientes, que se convierten en los más susceptibles de ser adquiridos por compañías más grandes.
- Se observa un proceso de alianzas e integraciones diagonales que conllevan la consolidación de la posición que ostenta las empresas inmobiliarias e instituciones financieras en la industria hotelera.

1.3. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

La internacionalización empresarial es el conjunto de actividades que la cadena hotelera desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural. Una empresa es internacional cuando opera fuera de sus fronteras nacionales, ya sea por inversión directa en el exterior o a través de alianzas y cooperaciones con otros países.

No se puede desviar la atención del fenómeno universal de la globalización, ya que son causa y consecuencia de la internacionalización de las empresas.

Hay que recordar que la globalización de los mercados abre nuevas oportunidades de diversificación en el exterior, permitiendo acceder a nuevos mercados geográficos gracias a la existencia de barreras comerciales decrecientes, mayores facilidades de comunicación y a un coste inferior del transporte.

Deben existir ventajas de internacionalización procedentes de una reducción de los costes de transacción, disminución de incertidumbre e internalización de externalidades, es decir, debe de ser más beneficioso para la cadena hacer uso de estas ventajas mediante una extensión de sus propias actividades antes que externalizarlas a través de transacciones de mercado con empresas independientes.

Las inversiones en hoteles son intensivas en capital y el control de calidad se asegura a través de las relaciones contractuales. Los gobiernos normalmente prefieren acuerdos no accionariales.

1.3.1. Motivos y fuerzas de la internacionalización.

Existen motivos por parte del empresario para empezar este proceso, existen unas fuerzas tanto internas de la compañía como externas que provienen de su entorno.

Las fuerzas internas que impulsan a un crecimiento internacional:

- Tener un tamaño mínimo eficiente.
- Buscar economías de escala que no pueden obtenerse a nivel local
- Buscar recursos productivos que no tiene en su lugar de origen o que en el exterior son más baratos.
- Buscar mejores condiciones fiscales o de financiación.

Las fuerzas externas son:

- La internacionalización de un competidor que fuerza a que la otra empresa se internacionalice también para seguir manteniendo una posición competitiva.
- La entrada al país de origen de un competidor extranjero que asume nuestra cuota de mercado y obliga a salir al exterior para asegurar la supervivencia de la empresa.
- Los nuevos mercados, con importantes oportunidades para obtener ventajas competitivas.

Las empresas se internacionalizan impulsadas por factores de distinta naturaleza que se clasifican en dos tipos:

- **Factores push:** aquellos que están asociados a dificultades en los mercados locales, debido a que la compañía no tiene posibilidades de desarrollo en su mercado e infrutiliza su capacidad productiva.
- **Factores pull:** aquellos que está asociados a una visión proactiva de los directivos en relación con las actividades internacionales.

En el caso de las empresas de servicios, son otros los motivos que incitan a la internacionalización, por la propia naturaleza del sector servicios, a la intangibilidad, heterogeneidad, caducidad y a la producción y consumo simultáneo.

Los motivos para la internacionalización constituyen una serie de aspectos subjetivos por parte de los trabajadores y directivos que facilitan e incluso incitan la salida al exterior de las compañías, generando una “vocación por los negocios internacionales” tales como el deseo de viajar, de conocer nuevas culturas, de aprender y coger experiencia en otros países.

1.3.2. Estrategias internacionales.

Para la clasificación de las estrategias internacionales se toman en cuenta los objetivos o prioridades de la empresa a la hora de acometer el proceso de crecimiento.

Considerando la intensidad con la que intervienen las fuerzas que exigen localización y las que incitan a una mayor coordinación, se puede diseñar las siguientes estrategias:

- **Estrategia global:** toma como prioridad la reducción de los costes. Esta opción interesará cuando la cadena actúe en un entorno con pocas restricciones al comercio exterior y los consumidores tengan necesidades y gustos similares, aprovechando así las ventajas competitivas derivadas de las economías de escala.
- **Estrategia multipaís o multidoméstica:** la empresa que sigue este tipo tiene como prioridad básica la diferenciación del producto, adaptándolo

al mercado local. Se tiene que tener muy en cuenta las diferencias culturales, idiomáticas, la situación de cada país en el que se opera, la legislación vigente...

- **Estrategia transnacional:** se puede concebir como una fórmula intermedia entre las anteriores, ya que trata de responder a las dificultades que ofrece el entorno a través del equilibrio de las ventajas derivadas tanto de los costes como de la diferenciación de producto.

1.3.3. Formas de expansión internacional.

El sector servicios es uno de los sectores más internacionalizados y dadas sus peculiaridades ya mencionadas, vamos a explicar las formas más frecuentes utilizadas.

En Europa los diferentes sistemas de gestión están repartidos de formas más equilibrada que en el resto del mundo.

- **La franquicia:** es una forma especial de licenciar o de realizar un acuerdo de asistencia técnica en el que el franquiciador ofrece al franquiciado un paquete que incluye no sólo el nombre comercial y el know-how sino también asistencia técnica y financiera así como publicidad conjunta. En el sector turístico, los hoteles es de los subsectores que más utilizan esta fórmula.
- **El contrato de gestión:** es un acuerdo entre la compañía propietaria y la gestora hotelera para que esta última explote el hotel. El propietario del establecimiento no toma ninguna decisión de tipo operacional pero asume las responsabilidades relativas al capital y el riesgo de la operación, por lo que recibe un porcentaje de los ingresos por ventas.
- **Fusiones y adquisiciones:** la compra de una nueva empresa aporta nueva presencia geográfica o nuevas marcas. Permiten un acceso más rápido al mercado. Constituyen una estrategia empresarial ante el incremento de la competencia en el mercado y se produce como consecuencia de procesos amplios de liberalización y globalización, evolución de las tecnologías de la información y las presiones de los mercados de capitales, suponiéndose una vía para la consecución y afirmación de las ventajas competitivas en breve plazo.
- **Alquiler o arrendamiento:** por trabas a la inversión exterior, porque se quieran reducir los riesgos derivados de la inversión en un país desconocido o porque no se hayan encontrado buenas oportunidades para invertir, algunas cadenas hoteleras se han decidido por este mecanismo y en algunas ocasiones con opción a compra.

- **Joint-venture:** crear o comprar una empresa en ocasiones es complicado en algunos países por eso se recurre a la creación de una empresa “hija” con nacionalidad en el país de destino beneficiándose de las ventajas locales, también puede aprovecharse de los conocimientos que posee la empresa “padre” sobre el mercado, la situación financiera y fiscal...
- **Inversión directa pura:** adquisición o creación de un hotel en el extranjero con capital cien por cien español, aunque algunas países prohíben esta opción, otras veces puede no interesar porque el país de destino sea inestable políticamente o económicamente, que haya dificultad para la obtención de la financiación, que haya bloqueos internacionales...
- **Inversión directa mixta:** crear una empresa con un socio local ya que conoce mejor la problemática del país de destino y con esta forma se logran sinergias y se benefician las dos partes.

1.4. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ACTUAL ENTORNO GLOBALIZADO: EXPATRIACIÓN Y REPATRIACIÓN.

La globalización de la economía y el aumento de empresas con intereses en otros países conducen a un mayor número de profesionales que “circulan” o se mueven.

Cada vez son más las compañías que operan en el extranjero donde los directivos proceden por lo general de la empresa matriz, sobre todo en la primera etapa de la internacionalización, y el resto de la plantilla suele estar compuesta por población local.

El departamento de recursos humanos asume la responsabilidad de realizar las gestiones administrativas, logísticas y burocráticas de la expatriación y repatriación.

Estos procedimientos requieren un alto grado de conocimiento sobre materias relacionadas con las leyes fiscales, laborales, etc.

Contemplar esta gestión internamente constituye para las empresas un alto coste, además de un coste de oportunidad en caso de que el proyecto fracase y la integración del directivo no se haga efectiva.

1.4.1. Expatriación.

A continuación podemos definir la expatriación como un elemento muy importante de la internacionalización de las empresas es la transferencia de los individuos y en ocasiones de sus familias, más allá de las fronteras de sus países, por períodos limitados de tiempo, de tal modo que puedan trabajar para la misma organización desde otro país.

Para que un profesional sea considerado un expatriado debe trasladarse a un país distinto de donde reside de manera estable para desarrollar su

actividad profesional y que el traslado se prolongue por un período de tiempo suficientemente largo que afecte a su ámbito social o familiar.

Las principales razones por las que se recurre a la expatriación de los directivos son las siguientes:

- En el caso que el país de destino este en vías de desarrollo y no exista personal con formación y cualificación necesarias, las asignaciones internacionales son necesarias y además se convierten en fuentes de transmisión de conocimientos.
- Como mecanismo para asegurar el control del proyecto y los intereses de la empresa matriz. Se logra mantener una sintonía con su cultura y sus valores. Es fundamental la competencia del profesional y la confianza depositada en los expatriados.
- Para conseguir una visión global, una estrategia común y una misma concepción del negocio.

Los objetivos y prioridades principales que persiguen las empresas cuando recurren a la expatriación son:

- Expansión del negocio.
- Transmisión de conocimientos de la central a las subsidiarias.
- Transmisión de la cultura de la empresa al personal local.
- Desarrollo profesional del personal directivo.
- Adquisición de empresas en otros países.
- Control sobre las filiales extranjeras.
- Solucionar un problema urgente.

Al igual que las cadenas, los directivos también tienen sus propios intereses para aceptar ser expatriados, las principales son las siguientes:

- Puramente económicas.
- Posibilidades de desarrollo profesional.
- Un proyecto interesante.
- Curiosidad por conocer otras culturas.
- Mejorar los idiomas.
- Promesas de futuro por parte de la empresa.

1.4.1.1 Identificar el perfil del expatriado.

Generalmente el tipo de puesto es directivo y con una remuneración alta, la edad de los candidatos no suele superar los 40 años, habiendo trabajado previamente en la empresa un período de entre 3 y 5 años aproximadamente.

Sólo en el caso de que no existan candidatos idóneos dentro de la empresa, se recurre a la selección externa contratando personas para una asignación internacional específica.

El candidato suele tener una personalidad ambiciosa con capacidad de liderazgo, habilidades negociadoras, responsables e independientes. El expatriado deberá poseer una alta formación y dominio de idiomas.

1.4.1.2 La selección del candidato.

La decisión de seleccionar a un empleado para asignación internacional es crítica, debido a que la mayoría de los expatriados trabaja bajo una supervisión mínima en un lugar alejado, por lo que los errores en la selección probablemente pasen desapercibidos hasta que sea demasiado tarde. La selección de los candidatos es una parte del proceso de vital importancia.

Las empresas emplean los procedimientos tradicionales de selección de directivos pero también se valoran otros aspectos como la experiencia de haber vivido en el extranjero, capacidad para ser portadores de cultura de la empresa, comportamientos, habilidades sociales para relacionarse en entornos diferentes al del país de origen, etc.

Algunas cadenas tienen un comité de selección para expatriados, contando con que entre sus miembros alguno sea un directivo que haya pasado por esta experiencia, con sus ventajas e inconvenientes.

El departamento de recursos humanos también tiene en cuenta los siguientes parámetros:

- El candidato ocupa un puesto similar o igual en el país de origen y tiene las cualidades necesarias para desarrollar esa función en el extranjero.
- Tiene una preparación profesional idónea, está integrado en la cultura de la compañía y sus características personales ofrecen garantía de éxito.
- Es una persona con potencial de desarrollo.

1.4.1.3 Ayuda y asesoramiento.

Es común en numerosas empresas efectuar una serie de prácticas de asesoramiento y ayuda al expatriado, y en su caso a la familia, previas al desplazamiento definitivo.

También se prepara un programa de acogida que incluye además de los aspectos tradicionales sobre la integración del personal a una nueva empresa, otros como el viaje, el traslado, la instalación en el nuevo domicilio, la atención a la familia que acompaña al expatriado (atención sanitaria, colegio de los hijos, etc.) o las relaciones sociales como por ejemplo poniéndoles en contacto con embajadas y consulados del país de origen para entablar relaciones con compatriotas, integrándolos en un club social, etc.

1.4.1.4 La retribución.

No resulta sencillo resumir las distintas fórmulas sobre la retribución del expatriado. Depende de que exista en la empresa una experiencia acumulada y unas normas establecidas. En ningún caso van a perder dinero.

Los conceptos básicos que se utilizan, en el caso de las empresas que tienen normalizado el sistema de retribución, y que aplican a los casos de expatriación:

- El salario neto garantizado en el país de origen es el salario equivalente en caso de permanecer en el país. Constituye el elemento base para el cálculo de la remuneración. La empresa se preocupa de actualizar la cantidad del salario bruto de referencia, teniendo en cuenta la labor que desempeña en el extranjero.
- El salario bruto en la empresa subsidiaria se calcula de manera que permita obtener el neto garantizado, después de deducciones fiscales y sociales.
- El salario neto en la empresa subsidiaria se calcula en base a la cantidad de salario neto que percibiría en el país de origen y se le deducen las cargas sociales y fiscales en el país de destino. Este salario se incrementará en el caso de que el expatriado se desplace con su familia.

La retribución salarial puede verse complementada por incentivos o *facilities* que compensan a los profesionales por la dureza o el riesgo que conlleva desplazarse, vamos a explicar los más destacados:

- Prima de expatriación: pretende compensar al profesional por el cambio de entorno y reconoce las dificultades de trasladarse a determinados destinos. Se determina en función de las diferencias geográficas, culturales, lingüísticas, políticas, económicas, sanitarias que existan entre el país de origen y de destino.
- Prima de adaptación del índice del coste de vida: la empresa calcula el coste de vida en el país de destino y provee los diferenciales siempre que sean necesarios. Este índice expresa la diferencia de precios de consumo de bienes y servicios.
- Complemento de vida: la vivienda corre a cuenta de la empresa y el nivel de las mismas depende del puesto que vaya a ocupar el expatriado. Algunas compañías en lugar de financiar la vivienda conceden una cantidad neta que el expatriado administra personalmente como más le convenga.
- Impuestos: la empresa paga los impuestos que correspondan en el país de destino y se compara con lo que pagaría el expatriado en materia de impuestos y seguridad social si no se hubiera desplazado y cubre esa diferencia si es que existe.
- Otras prestaciones: la empresa ofrece otras prestaciones con el objetivo de hacer más atractivas las asignaciones internacionales. Abarcan prestaciones económicas para la compra del coche, desplazamientos, medidas de seguridad, seguros de vida y de accidentes o ayudas a los familiares del trabajador como el coste de los colegios o un número de viajes al año al país de origen.

1.4.2. Repatriación.

Tan importante como la gestión de la expatriación es la de repatriación que es el regreso al país de origen una vez haya concluido la asignación internacional, es uno de los momentos más complicados tanto para las empresas como para los empleados y aún así es un proceso poco estudiado.

Los motivos por los que este proceso es complicado son los siguientes:

- La empresa no suele proporcionarle la categoría profesional que disfrutaba como expatriado y normalmente vuelve al puesto que desempeñaba antes de irse.
- Tampoco disfruta de las condiciones económicas que tenía en el país de destino: en su retribución deja de percibir los complementos y las dietas.
- Las funciones que desempeñaba en la sede origen, habitualmente considerados a la vuelta como trabajos menos interesantes.

1.4.2.1 Reubicación en la compañía.

Normalmente cuando faltan seis meses para que finalice la asignación internacional, la empresa comienza a preocuparse de planificar la repatriación. Sin embargo, otras compañías comienzan dicha planificación después de que el empleado ya ha regresado al país de origen.

A continuación se explican las situaciones que se pueden plantear y que dependen tanto de la situación en la que se encuentre la empresa como de la voluntad del empleado.

La repatriación se complica cuando se dan las siguientes circunstancias:

- Cuando en el tiempo de la expatriación se han producido cambios relevantes en la organización o se han llevado a cabo reestructuraciones por reducciones de plantilla o procesos de fusión.
- Cuando el expatriado ha evolucionado de manera importante en sus funciones y responsabilidades, hasta llegar a los puestos de mayor responsabilidad de la empresa, su reubicación se vuelve más complicada.

Cuando el contrato del expatriado va a finalizar y no existen vacantes disponibles en el país de origen, se presentan las siguientes opciones:

- Regresar aunque en los siguientes meses ocupe un puesto que no se adecue a sus expectativas, su experiencia o su formación.
- Aceptar un nuevo proyecto en otro país en el que esté presente la multinacional y continuar con su carrera internacional.
- Alargar la situación del expatriado en el país en el que se encuentra y esperar a que surja una vacante adecuada para él, ya sea en la empresa de origen o en otro país.

- Permanecer en el país donde se encuentra pero perdiendo las condiciones de expatriación.
- Regresar al país de origen y proceder a la desvinculación de la compañía.

1.4.2.2 Reintegración en la empresa.

Puede resultar obvio que los repatriados no tienen por qué tener problemas de adaptación cuando regresan. Sin embargo la realidad es más complicada ya que están acostumbrados a determinados beneficios no sólo económicos, sino sociales (prestigio) y profesionales (responsabilidad).

En cuanto a las prácticas de repatriación de las empresas son las siguientes:

- Feed-back de los repatriados que permita a la empresa mejorar la gestión de sus políticas en este tema.
- Ayuda al cónyuge en su recolocación en el mercado laboral de origen.
- Encuentros con familias que ya han sido repatriadas con anterioridad.
- Entrevistas periódicas para comprobar la correcta adaptación del repatriado y su familia al volver a su país.

1.5. CONCLUSIONES.

Para finalizar con este primer capítulo, concluiremos mencionando la importancia que tiene hoy en día la globalización, teniendo como causa y consecuencia principal el turismo internacional, propiciado por el desarrollo de los medios de comunicación y con la aparición y expansión de las líneas aéreas comerciales.

Este crecimiento del turismo internacional ha llevado a que las empresas se internacionalicen y quieran desarrollar sus actividades fuera de sus fronteras. Aquí es donde aparece la importancia de analizar este proceso desde el punto de vista de los recursos humanos. Las cadenas hoteleras se plantean la expatriación de directivos, seleccionan a los candidatos y tras pasar en el extranjero el tiempo acordado se lleva a cabo la repatriación.

El objeto de este capítulo ha sido situarnos en el marco conceptual de todas estas problemáticas, para en los próximos capítulos hacer un análisis empírico de la materia aplicado a las principales cadenas hoteleras europeas.

CAPÍTULO 2 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS CADENAS HOTELERAS EN MATERIA DE INTERNACIONALIZACIÓN. ESPECIAL REFERENCIA A LAS CADENAS EUROPEAS.

2.1. INTRODUCCIÓN.

Tras el marco conceptual, pasamos a un estudio centrado en las cadenas hoteleras, justificado por la importancia de la internacionalización en este sector, ya que es el tipo de empresa turística que más se ha internacionalizado.

Las empresas buscan abrirse nuevos caminos en otros países para ampliar su oferta y su demanda aumentando su cuota de mercado.

En este capítulo vamos a mostrar la situación de las cadenas hoteleras en el año 2012. En primer lugar en un ranking a nivel mundial en el que aparecen las 30 primeras cadenas. Los datos a considerar son:

- Nombre de la cadena
- Lugar del ranking que ocupan.
- Número de habitaciones.
- Número de hoteles.

Después del ranking anterior haremos especial referencia a las cadenas europeas, las cuales seleccionaremos y ampliaremos información. Se añadirán dos datos de interés a los anteriores:

- Nacionalidad.
- Grado de internacionalización.

Para terminar el capítulo, antes de dar unas conclusiones, seguiremos añadiendo información de las cadenas europeas encontradas en el ranking, tras ver el porcentaje que representan respecto al total de cadenas. El año en el que fueron creadas, los principales países en los que operan y el tipo de hoteles que tienen son algunas de las informaciones que proporcionamos.

2.2. RANKING MUNDIAL DE LAS CADENAS HOTELERAS EN 2012.

El ranking seleccionado muestra las 50 primeras cadenas hoteleras a nivel mundial, donde aparece el número de habitaciones y el número de hoteles. La situación que se muestra es la del año 2012 ya que es publicada en el 2013 y para conocer la del próximo año habrá que esperar hasta Agosto. La situación es la que se muestra a continuación:

Capítulo 2: Tabla 1
Ranking mundial 2012: cadenas hoteleras

Ranking2012	Cadenas hoteleras	Habitaciones 2012	Hoteles
1	IHG	675.982	4.602
2	Marriot International	660.394	3.800
3	Hilton Worldwide	652.957	3.966
4	Wyndham Hotel Group	627.437	7.342
5	Choice Hotels International	583.222	6.725
6	Acor	450.487	3.516
7	Starwood Hotels Resorts Worldwide	335.415	1.134
8	BestWestern International	312.567	4.050
9	Shangai Jin Jiang International	214.796	1.401
10	Home Inns Hotels Management	214.070	1.772
11	Magnuson Hotels	201.692	1.886
12	Carlson Rezidor Hotel Group	166.241	1.077
13	Hyatt Hotels corp.	135.144	500
14	7Days Group Holdings	133.497	1.345
15	Westmont Hospitality Group	116.334	850
16	China Lodging Group	113.650	1.035
17	G6 Hospitality	107.767	1.117
18	GreenTree Inns Hotel Management	96.800	880
19	Meliá Hotels International	90.831	351
20	Louvre Hotels Group	87.509	1.099
21	LQ Management	84.659	835
22	Extended Stay Hotels	76.234	684
23	Interstate Hotels&Resorts	69.850	373
24	Vantage Hospitality Group	69.502	1.091
25	NH Hoteles	58.864	391
26	MGM Resorts International	52.033	20
27	Withbread	52.000	650
28	Toyoko Inn Co.	45.694	237
29	Riu Hotels&Resorts	43.036	107
30	Caesars Entertainment Corp.	40.960	40
31	FairmontRaffles Hotels International	40.212	104
32	Travelodge Hotels	38.594	529
33	Barceló Hotels&Resorts	37.761	140

34	Walt Disney Co.	35.859	33
35	Red Roof Inns	35.733	349
36	Shangri-La Hotels and Resorts	33.553	78
37	Jinling Hotels&Resorts Corp	32.040	120
38	Millennium&Cophthorne Hotels	30.939	110
39	Iberstar Hotels&Resorts	30.030	100
40	Scandic Hotels	30.000	160
41	HK CTS Hotels Co.	27.739	81
42	Pyramid Hotel Group	27.246	70
43	Aimbridge Hospitality	26.168	192
44	Nordic Choice Hotels	25.000	163
45	Pandox	25.000	120
46	Barony Hotels&Resorts Worldwide	24.224	83
47	White Lodging Services Corp.	24.177	160
48	Hotel Okura Co.	23.674	76
49	Ascott	22.719	176
50	GF Management	21.971	126

Fuente: elaboración propia a partir de

http://www.marketingandtechnology.com/repository/webFeatures/HOTELS/h1307_Special_Report_325_iPad.pdf

El anterior ranking de cadenas internacionales está encabezado por InterContinental Hotels Group, Hilton Hotels y Marriott International.

Nos encontramos ante un claro predominio de las cadenas americanas a nivel mundial, aunque la que ocupa el primer lugar es una cadena inglesa con casi 676.000 plazas.

También podemos observar la presencia de cadenas europeas aunque en una medida menor, ya que de las 50 cadenas hay 15 europeas, de las cuales 5 son españolas.

Todas las cadenas pertenecen a 3 continentes: América, Asia y Europa. El cuadro y gráfico que aparecen a continuación muestran el porcentaje que representan las cadenas hoteleras según el continente del que proceden respecto al total.

Capítulo 2: Tabla 2

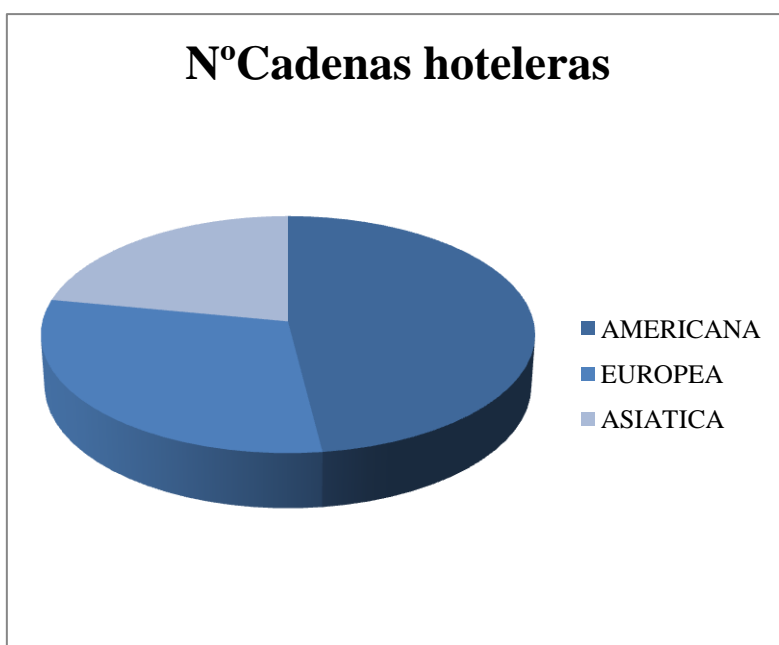
Porcentaje de las cadenas según su procedencia

Procedencia	NºCadenas hoteleras	Porcentaje
AMERICANA	24	48%
EUROPEA	15	30%
ASIATICA	11	22%
TOTAL	50	100%

Fuente: elaboración propia

Capítulo 2: Gráfico 1

Representación de las cadenas según su procedencia



Fuente: Elaboración propia a través de la tabla anterior

El número de cadenas hoteleras pertenecientes a Europa ocupan el segundo lugar con un 30% a continuación de las americanas que representarían un 48% del total. Tras ver estos porcentajes surge el interés de los siguientes epígrafes por analizar más en profundidad las 15 cadenas europeas.

La carrera por lograr el mayor tamaño es un gran desafío para las cadenas hoteleras con una ambición global. El presidente de MKG Group afirma que el tamaño permite a la cadena ofrecer a sus clientes una cobertura geográfica completa y una variedad de productos que refuerza el poder de la comercialización.

2.3. SITUACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS EUROPEAS.

En este apartado se analizan distintas variables de las 15 primeras cadenas europeas.

Tras ver el ranking anterior hemos seleccionado las cadenas europeas que son las que aparecen en el siguiente cuadro, acompañadas de su nacionalidad, número de habitaciones, número de hoteles y el número de países en los que operan.

Los datos que aparecen a continuación corresponden al año 2012 y son valores aproximados.

*Capítulo 2: Tabla 3
Principales cadenas hoteleras europeas*

Posición	Cadenas hoteleras	Nacionalidad	Habitaciones	Hoteles	Países donde opera
1	IHG	UK	675.982	4.602	100
2	Accor	FRANCIA	450.487	3.516	92
3	Meliá Hotels International	ESPAÑA	90.831	351	35
4	Louvre Hotels Group	FRANCIA	87.509	1.099	43
5	NH Hoteles	ESPAÑA	58.864	391	27
6	Whitbread	UK	52.000	650	4
7	Riu Hotels Resort	ESPAÑA	43.036	107	19
8	Travelodge Hotel	UK	38.594	529	3
9	Barceló Hotel&Resort	ESPAÑA	37.761	140	17
10	Millennium&Cophthorne Hotels	UK	30.939	110	14
11	Iberostar Hotels&Resorts	ESPAÑA	30.030	100	18
12	Scandic Hotels	SUECIA	30.000	160	11
13	Nordic Choice Hotels	NORUEGA	25.000	163	5
14	Pandox	SUECIA	25.000	120	10
15	Barony Hotels&Resorts Worldwide	UK	24.224	83	7

*Fuente: elaboración propia a partir de
http://www.marketingandtechnology.com/repository/webFeatures/HOTELS/h1307_Special_Report_325_iPad.pdf*

Estas son las 15 cadenas europeas que aparecen entre las 50 primeras. Se observa una alta presencia de las cadenas españolas, aunque por número de habitaciones y hoteles ocuparía el tercer lugar, tras Reino Unido y Francia.

2.4. INFORMACIÓN DE INTERÉS SOBRE CADA CADENA HOTELERA EUROPEA.

A continuación se expone información relativa de las cadenas europeas con más representación a nivel mundial.

- **InterContinental Hotel Group:**

- a) Se crea en el año 2.002 y surgió de una cervecera.
- b) Los principales países donde opera son: Inglaterra, Estados Unidos, Australia, Bélgica, Japón y China.
- c) Tiene todo tipo de hoteles, desde los originales Holiday inn, que Kemmons Wilson ideó por no encontrar un hotel cómodo y asequible para su familia, hasta los lujosos Intercontinental.
- d) Opera con nuevas marcas distintas: Intercontinental, Hualuxe, Crowne Plaza, Hotel Indigo, Even Hotels, Holiday Inn, Staybridge, Candlewood.

- **Accor:**

- a) Se crea en 1.967.
- b) Los principales países donde opera son: Italia, España, Reino Unido, Holanda, Austria, Tailandia, Nueva Zelanda, Indonesia, China y Japón.
- c) Cuenta con hoteles desde una estrella a cinco, pero en general se puede decir que son hoteles de calidad media.
- d) Opera con varias marcas: Sofitel, Novotel, Mercure, Suithotel, Ibis, Atria y Coralía.

- **Meliá Hotels International:**

- a) Se fundó en 1.956 en Palma de Mallorca.
- b) España es de los principales países donde opera. El primer hotel que se abrió en el extranjero fue en Bali(1.985) la expansión se inicia en América Latina(Venezuela y Méjico). y en el 2.000 se abren nuevos mercados en Estados Unidos y China.
- c) En 1.996 se convierte en la primera hotelera de Europa en cotizar en bolsa.
- d) Sus marcas son siete: Me, Tryp, Ininside, Gran Meliá, Paradisus, Sol, Meliá.

- **Louvre Hotels Group:**

- a) El 58% del parque hotelero está fuera de Francia. Los principales países donde opera son España, Portugal y el resto de Europa. En los últimos años se está instalando

cada vez más en países emergentes como Brasil, China e India.

- b) Cuenta con hoteles de dos a cinco estrellas.
- c) Opera con marcas como Campanile, Royal Tulipe y Kyriad premiere clase.

- **NH Hotels:**

- a) Nace en Pamplona en 1.978.
- b) Su internacionalización comienza por Iberoamérica, más tarde por Europa y a partir del 2.004 entra en nuevos mercados como Italia, Rumanía y Africa.
- c) Se trata de hoteles de carácter urbano en su origen y en la actualidad.
- d) Esta cadena creó una universidad para formar a su propia plantilla.

- **Whitbread:**

- a) La cadena tal y como la conocemos hoy apareció en el año 2.001.
- b) Los principales países donde opera son: Inglaterra, Canada e Irlanda.
- c) Sus hoteles son de tipo urbano y vacacional.
- d) Opera con las marcas Travel inn y MArriot.

- **Riu Hotels Resort:**

- a) Nace en 1.953 con un pequeño hotel en Palma de Mallorca.
- b) En 1.990 comenzó su internacionalización en Punta Cana. Los principales países donde opera son: Florida, Méjico, Tunez, Bulagria, Jamaica, Portugal, Costa Rica y España.
- c) Son hoteles sobre todo de tipo vacacional, golf y spa.

- **Travelodge Hotel:**

- a) Se crea en 1.985 en Inglaterra.
- b) Son hoteles ubicados fundamentalmente en las principales ciudades inglesas e irlandesas, hasta el 2.004 que comienza su andadura internacional eligiendo España en primer lugar.
- c) Tienen dos tipos de hoteles: urbanos y los de carretera.

- **Barceló Hotel&Resort:**

- a) En 1.962 la familia Barceló compra en Mallorca el Hotel Latino que se convertirá en el primer establecimiento de esta cadena.

- b) En 1.981 adquirió el touroperador Turania que marca el inicio de la internacionalización, 1985 Punta Cana, 1990 Centroamérica, 1992 Estados Unidos, 2009 Egipto y Marruecos y en 2013 Méjico, Grecia e Italia.
- c) Comenzaron siendo hoteles vacacionales para la familia, ahora también son urbanos y los familiares se han convertido en resorts.

- **Millennium&Cophorne Hotels:**

- a) Fundada en 1.972 en Inglaterra y tiene su sede actual en Londres.
- b) Tiene más de 100 hoteles que operan en los cinco continentes. Los principales países donde opera son: Estados Unidos, Alemania, Indonesia, Kuwait, Malasia, Nueva Zelanda, Filipinas, Singapur, Tailandia, Reino Unido y Emiratos Árabes.
- c) Son hoteles tanto dedicados al ocio como al turismo de negocios y son de cuatro y cinco estrellas.

- **Iberostar Hotels&Resorts:**

- a) Fundada en 1.986 por la familia Fluxá en Mallorca.
- b) Los principales países donde opera: España, Hungría, Grecia, Bulgaria, Montenegro, Túnez, Marruecos, Cabo Verde y países del Caribe.
- c) Son hoteles vacacionales en lugares estratégicos.
- d) El grupo está formado por Iberostar Hotels&Resorts e Iberostar.

- **Scandic Hotels:**

- a) El primer hotel se inauguró en 1.963 en el centro de Suecia.
- b) Esta cadena tiene presencia en Finlandia, Dinamarca, Bélgica, Países Bajos, Estonia, Lituania, Alemania, Polonia y Rusia.
- c) El objetivo es ofrecer alojamiento de calidad para estancias vacacionales de negocio o familiares y es una compañía muy comprometida con el medio ambiente.

- **Nordic Choice Hotels:**

- a) Nace en 1.996 con Peter Stordalen.
- b) Los principales países donde opera son: Escandinavia, Noruega, Suecia, Dinamarca y el Báltico.

- **Pandox:**

- a) Fue fundada en 1.995, tiene su origen en la crisis financiera de 1.990 y la compañía se formó por Securum y Skanska.
- b) En el 2.000 comienza la internacionalización, se extiende por todo el norte d Europa. Los principales países donde opera son: Suecia, Finlandia, Dinamarca, Bélgica, Alemania, Canadá, Londres y Bahamas.
- c) Dentro de su plan estratégico está el dirigirse a un público dedicado a los negocios. Existe un plan de modernización de 38 hoteles.

- **Barony Hotels&Resorts Worldwide:**

- a) Aparece en el año 1.927 tras convertir el Castillo Barony en un lujoso hotel.
- b) Actualmente los principales países donde operan son: Reino Unido, China, Europa Norteamérica y Sudáfrica.
- c) Sus hoteles caracterizan por su elegancia y su lujo.

2.5. CONCLUSIONES.

La conclusión a la que podemos llegar a la vista de éste capítulo ,es que para las empresas hoteleras al igual que para otras muchas empresas es de vital importancia la internacionalización, ya sea para buscar mercados emergentes, diversificar el riesgo, etc.

Hemos hecho referencia a un ranking y su situación por continentes. A la cabeza de las cadenas están las americanas, pero también hemos visto que las europeas tienen una gran importancia, porque por ejemplo, una cadena como la británica IHG opera en 100 países distintos.

Por ello en el capítulo siguiente vamos a entrar a estudiar más en detalle las quince cadenas europeas que están las primeras en el ranking y realizaremos un estudio empírico sobre las mismas referente a la política de recursos humanos que siguen ante el proceso de internacionalización.

CAPÍTULO 3 ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ENTORNOS INTERNACIONALES DE LAS CADENAS HOTELERAS EUROPEAS.

3.1. INTRODUCCIÓN.

En este capítulo vamos a hacer un estudio de casos de la muestra, es decir, un estudio empírico de las 15 primeras cadenas hoteleras a nivel europeo en el ranking. Analizaremos sus páginas web, noticias, memorias o cualquier documento de interés publicado para obtener información en materia de recursos humanos en especial a la política de selección de personal que utilizan estas cadenas hoteleras en la internacionalización.

3.2. INTERÉS Y JUSTIFICACIÓN.

El interés y la justificación de realizar el siguiente estudio es por la importancia que se observa en el ranking mundial de cadenas hoteleras la presencia de las cadenas europeas.

La internacionalización observada en las cadenas hoteleras plantea unos retos en el plano operativo y obliga a cambios importantes en la gestión de recursos humanos. Uno de estos retos lo constituye la necesaria movilidad geográfica de la plantilla a nivel internacional y su posterior regreso a la empresa matriz, conocido generalmente con los nombres de expatriación y repatriación.

3.3. METODOLOGÍA.

La metodología a utilizar en nuestra investigación es un estudio de casos que es un análisis de temas actuales donde el investigador intenta responder el cómo y el por qué utilizando múltiples fuentes y datos.

Este tipo de investigación permite el estudio de un objeto o caso y a través de éste se podrá obtener una percepción más completa pudiendo entender sus atributos en su totalidad.

A continuación se adjunta una ficha técnica de la investigación donde aparecen: la metodología que se va a utilizar, la población que son las 325 cadenas hoteleras que aparecen en el ranking Julio/Agosto 2013 de la página web hotelsmag, la muestra que será las 15 cadenas hoteleras europeas más significativas que aparecen entre las 50 primeras y el período en el que se realiza la investigación.

Capítulo 3: Tabla 1
Ficha técnica de la investigación

Metodología	Estudio de casos
Población	325 cadenas
Muestra	15 cadenas
Periodo	Mayo-Junio 2014

Fuente: Elaboración propia

3.4. ESTUDIO DE CASOS.

Tras investigar a fondo las páginas web, los informes anuales publicados y noticias por cada una de las cadenas hoteleras que componen la muestra llegamos a la conclusión que los informes sobre los departamentos de recursos humanos y temas de personal son mínimos, apenas cuatro o cinco frases que se repiten en la mayoría de las cadenas como por ejemplo “debemos el éxito a nuestros empleados”, “son nuestro mejor activo” etc.

Respecto al reclutamiento cuando se abre un nuevo hotel, prácticamente todas las cadenas hablan de la formación de su propio personal a través de universidades propias o ajenas mediante conciertos. Cabe destacar la poca transparencia respecto a los recursos humanos y se da muy poca difusión tanto en sus memorias anuales como en sus páginas web, medios de comunicación etc.

Los términos claves como “expatriación” y “repatriación” no vienen reflejados en ninguna memoria ni en una página web exceptuando la cadena francesa “Accor” que en su memoria dice: “Han creado un centro dedicado a la movilidad y se creó la expatriación internacional. Los empleados móviles son apoyados también después de su trayectoria profesional “y la española “NH” apunta: “NH International Mobility Policy es la política que rige la movilidad internacional”. El resto de cadenas de la muestra le da más importancia a los puestos de trabajo dirigidos a los excluidos socialmente, a los discapacitados, a la mujer y sobre todo publican mucha información respecto a las medidas adoptadas sobre el medio ambiente.

En algunos casos está justificada la escasa información por ser hoteles explotados en régimen de franquicia como es el caso de la cadena “IHG” a la que no le compete incluir en su memoria anual los temas de personal.

A continuación se muestra la escasa información que se ha podido obtener respecto al tema de estudio.

3.4.1. Caso de la cadena IHG.

Esta cadena es la más internacionalizada ya que opera en cien países, como por regla general las más grandes, utilizan estrategias básicas de expansión. IHG tiene un bajo control operativo ya que la principal modalidad que utiliza es la franquicia y en segundo lugar el contrato de gestión. En su informe hace referencia a la alta competitividad que existe hoy en día por lo que prefiere contar con personal experimentado y considera que en algunos de los países emergentes no lo hay por lo que procede a la expatriación de sus propios trabajadores.

Han creado un programa llamado IHG Academy que consiste en transmitir a la población local los conocimientos necesarios para formarles en la industria hotelera y una vez formados algunos terminan trabajando dentro de la cadena.

3.4.2. Caso de la cadena Accor.

El caso de esta cadena utiliza una modalidad de mayor control en las operaciones, con esto quiero decir que cuando se abre un nuevo hotel sí participa en el desarrollo de éste. Para apoyar el crecimiento y dar a los empleados del Grupo nuevas oportunidades de carrera, Accor ha puesto en práctica una política de motivar la movilidad internacional y recompensar a diversos negocios. Reglas de movilidad internacional se han definido para todo el Grupo, por ejemplo a través del apoyo para gastos, alojamiento temporal en el momento de la llegada para los trabajadores, etc.

Han creado un centro dedicado a la movilidad y se creó la expatriación internacional. Los empleados móviles son apoyados también después de su trayectoria profesional. La división ayuda a los gerentes y equipos de recursos humanos locales para identificar y reclutar a las personas adecuadas para sus necesidades.

3.4.3. Caso de la cadena Meliá Hotels International.

De esta cadena la información sobre la contratación de personal en su expansión internacional apuesta por el talento local y la diversidad. Tienen empleados de 138 nacionalidades diferentes. De las 38.000 personas que trabajan en la cadena el 74% lo hacen fuera de España. Estrategia global con implementación local.

Ámbitos como la selección, retención desarrollo y compromiso de los empleados han cobrado mayor importancia en la compañía mientras ésta se internacionalizaba. Como explica su vicepresidente y consejero delegado, Gabriel Escarrer en el marco de nuestra actual política de internacionalización, la cantera de talento internacional y el compromiso de nuestros empleados se ha convertido en un factor crítico para el crecimiento". En Meliá tanto en los hoteles internacionales como en las oficinas corporativas fuera de España, el modelo se basa en la atracción del talento local, que se complementa mediante acciones formativas y entrenamiento para conocer la empresa, sus marcas y su cultura de servicio. Para ello la empresa desde hace 22 años gestiona sus escuelas de hostelería en Granada, Sierra Nevada y Sevilla, en colaboración con la Junta de Andalucía. Además, Meliá mantiene más de 300 acuerdos con

universidades, escuelas de negocio, y centros educativos, el 48% fuera de España. Fruto de esta relación, la hotelera espera facilitar el empleo de los jóvenes.

La apuesta por el talento interno y el desarrollo se manifiesta en el porcentaje de posiciones claves de la compañía que fueron cubiertas por personal interno (un 84% en 2013) y especial atención merecieron las políticas de desarrollo de “cantera de dirección de hotel” y de “posiciones corporativas claves” para las que se trabaja con un colectivo de alto potencial que recibe planes personalizados de desarrollo.

3.4.4. Caso de la cadena Louvre Hotels Group.

Esta cadena ocupa el cuarto lugar respecto a su política de personal declaran que les encanta los perfiles atípicos. En su estrategia de contratación están a favor de la diversidad en lugar de carreras pensadas. Todo el mundo es un agente de cambio a través de su cultura, ideas e iniciativas. Apuestan por el crecimiento personal. Louvre Hotels Groupe establece valores humanos en el centro de su modo de funcionamiento y principios corporativos, lo que favorece las promociones internas sobre la contratación exterior.

Para ellos el proceso de los empleados y el cumplimiento son valores cruciales, el 80% de los gerentes se promovieron en el lugar geográfico en el que se encuentran los hoteles. Esto crea un entorno diverso con una rica mezcla de personalidades. En lugar de centrarse exclusivamente en las calificaciones o curriculums dan mucha importancia al carácter, a personas que estén motivadas para trabajar en la industria hotelera. Trabajan en equipo con conocimientos que interactúan entre sí y requieren versatilidad.

Por otra parte destacan en diversidad: en la actualidad al empleado de ochenta nacionalidades diferentes, hay que tener en cuenta también que en los hoteles Premiere Clase más del 60% de los directivos son mujeres. Además apuestan por el empleo a largo plazo, el 90% de los contratos de trabajo terminaron siendo de forma indefinida. Tres cuartas partes de los empleados trabajan a tiempo completo.

Toda esta política de promoción profesional conlleva a hacer hincapié en la movilidad interna, geográfica y funcional. Muchos de los empleados pueden llegar a ser subgerentes, gerentes y altos ejecutivos y a los salarios fijos se les implemente un sistema de prima basado en el logro de objetivos.

3.4.5. Caso de la cadena NH Hotels.

En la Memoria del 2013, NH establece que una de las apuestas más importantes de sus hoteles es fomentar la creación de empleo de calidad en un entorno que promueva la formación, el desarrollo profesional y la diversidad en igualdad de condiciones y derechos. En 2013 NH hoteles ha impartido un total de 162.131 horas de formación, un 19% más que en 2012, con una inversión total de 1.10M€, un 9% más que en 2012.

NH Hotels cuenta con una plantilla de 15.780 empleados (fijos y temporales) de 141 nacionalidades diferentes, de los que un 15,3% trabaja fuera de su país de origen. El 49,1% son mujeres de las cuales el 48,5% ocupa

puestos directivos. Esta cadena cuenta con un plan de igualdad de género y la contratación de personas con discapacidad es del 8,2%

NH International Mobility Policy es la política que rige la movilidad internacional. Además de las asignaciones de corta y larga duración cuenta con los traslados internacionales por períodos indefinidos. En estos casos son los empleados quienes por iniciativa propia aplican posiciones internacionales no consideradas como posiciones de expatriación tradicional. En 2013 la Compañía ha tenido un total de 56 movimientos internacionales. Como novedad, se ha consolidado la figura del Global Employees, empleados que, aún vinculados a los Servicios Corporativos o Centrales de una Unidad de Negocio, residen en otro país. Este año la compañía cuenta en total con 16 Global Employees.

3.4.6. Caso de la cadena Whitbread.

Whitbread ha sido certificada como Top Employers UK 2014. Un análisis completo demuestra que esta empresa proporciona condiciones laborales excepcionales, apoya y fomenta el talento en todos los niveles y se posiciona como líder en el mundo de los recursos humanos, esforzándose por mejorar las prácticas hacia sus empleados y evolucionar constantemente.

Esta cadena tiene 40.000 empleados y presencia en 28 países, en el último año ha creado 1.300 puestos de trabajo. Respecto a sus empleados establece buenos canales de comunicación como por ejemplo sesiones de brainstorming, estructuras de participación, acceso especial al director ejecutivo etc. También ofrece programas de desarrollo, por ejemplo de liderazgo, de rotación de empleo, etc.

Los que están sujetos a la movilidad geográfica o expatriación se les recompensa con beneficios tales como dietas/km, coche de empresa, portátiles, móvil de empresa, permiso de estudios, planes de pensiones. En cuanto a las condiciones laborales también tienen muchas ventajas como por ejemplo horas de trabajo comprimidas, horario flexible de trabajo, trabajo adaptado al calendario escolar y teletrabajo.

3.4.7. Caso de la cadena Riu Hotels Resort.

En el caso de esta cadena, cuando abre un nuevo hotel en el extranjero recurre a la promoción interna y pretende una integración total en la comunidad donde opere. Han creado una formación para mandos intermedios en habilidades directivos y para empleados. También priorizan la contratación de personal local y enriquecimiento de diversidad cultural.

En el informe anual de recursos humanos publicado refleja que la plantilla ha aumentado en los últimos cuatro años con más de 4.000 empleados y aparece un esquema de las nacionalidades de estos y se observa una gran diversidad cultural, las nacionalidades con un mayor porcentaje son: España, Méjico, República Dominicana, Jamaica y Túnez.

Desde el punto de vista de la internacionalización de esta cadena hotelera, esta compañía se considera integrada en la comunidad local de los destinos en los que se establece, y además intenta contribuir a la mejora del

entorno social a través de los siguientes compromisos que enumera en un comunicado al que accedemos en la página web de la corporación:

- Integración: Respetar y apoyar promoviendo la cultura local, sus normas y su conservación.
- Colaboración: Mantener un diálogo con la comunidad local y sus agentes sociales para conocer sus necesidades y contribuir a su progreso a través de un comportamiento responsable.
- Compras: Priorizar la adquisición de productos locales para reforzar el desarrollo económico y social de la comunidad.
- Empleo: Priorizar la contratación de personal local para favorecer el desarrollo de las sociedades donde la compañía está operando y el enriquecimiento de la diversidad cultural de la plantilla de empleados.
- Inversión social: Establecer una estrategia de colaboración con entidades sociales.

3.4.8. Caso de la cadena Travelodge.

Esta cadena es la menos internacionalizada ya que solo opera en 3 países, aunque tiene un gran número de hoteles.

Su director de origen inglés, ha elegido España para continuar su internacionalización ya tienen hoteles en tres de nuestras ciudades y tienen prevista la apertura de nuevos hoteles en Granada y Sevilla. Basa la elección de nuestro país en que sólo un 2% del mercado español son hoteles de bajo coste.

Tras consultar noticias publicadas, comprobamos que los responsables de los hoteles situados en España son locales y por lo general sus empleados también. La plantilla está formada por 6.000 trabajadores entre los tres países en los que opera. Apuesto por el desempleo juvenil y han creado el “Job Centre Plus” con la Asociación Local de Empleo (LED) y el 80% del personal ha sido reclutado gracias a esta pionera asociación. También ha creado un programa de gestión de hoteles

3.4.9. Caso de la cadena Barceló Hotel&Resort.

Durante el año que comprende la Memoria, la plantilla del Grupo sufre los efectos del crecimiento matizados por la contención de la crisis global, siendo la media total de 2013 de 23.327 personas, lo que supone en relación con los datos de 2012, una ligera recuperación de la tendencia alcista, con un incremento del 1.76%. Ha habido una cifra récord en la plantilla alcanzada por la División de viajes, que ha cerrado el ejercicio 2013 con 2.061 empleados, un

14,62% más que en 2012. Este incremento es debido principalmente a la incorporación de parte del negocio de la desaparecida Orizonia.

La plantilla media de la División de Hoteles incluyendo el área corporativa suma 21.436 personas, que representa una disminución del 3.16%, básicamente debido a la desafiliación de los hoteles de Reino Unido y la reorganización de los hoteles sujetos a la operación playa.

Ha sido una constante en el Grupo ofrecer oportunidades de empleo y mejora profesional, donde también cuentan las segundas oportunidades que se otorgan a personas que viven en exclusión social, que a través de organizaciones como la Fundación Integra, se han contratado según el objetivo asignado por ésta a los Hoteles Barceló en el ámbito geográfico de España.

Consecuentes con la política del Grupo, se han ofrecido, previa participación en los cursos de formación y evaluación de su carrera, constantes oportunidades para el desarrollo personal y profesional a toda la plantilla. Fruto de ello es que en 2013 de los 2.714 empleados que representan el colectivo de directivos y mandos intermedios, el 12.52% ha sido promocionado.

Barceló Hoteles tiene en marcha el programa B Talent dirigido a los equipos directivos de los hoteles para contribuir al desarrollo de su carrera profesional a través de un seguimiento continuo. Y siguiendo la filosofía basada en la promoción interna y el desarrollo del equipo Barceló ha colaborado con más de 10 escuelas nacionales e internacionales para incorporar en el Programa de Prácticas a alumnos de último curso para que posteriormente puedan ser incluidos en la plantilla. Hay que destacar que aumenta el empleo femenino que en 2012 era de un 44.57% y en 2013 representa un porcentaje de la plantilla de un 46.01%.

En definitiva Barceló Hoteles apuesta por emplear personas formadas en su propia cantera y la promoción interna y en los últimos años ha firmado acuerdos que aseguran la contratación de personas discapacitadas.

3.4.10. *Caso de la cadena Millennium&Cophorne Hotels*

La ejecución de la estrategia de esta cadena se basa en atraer, desarrollar y retener a los empleados con habilidades y aptitudes adecuadas, buscan personal con experiencia previa en el sector. La plantilla es variada culturalmente hablando ya que por sexo los altos cargos están ocupados por su mayoría por hombres y su nacionalidad suele corresponder a la del país donde se encuentra el hotel.

Ofrecen como la mayoría, programas de formación y desarrollo y cuenta con un sistema que se encarga del reclutamiento y las relaciones laborales son gestionadas de forma activa en el ámbito regional y local.

Si algún empleado se le destina a otro país se reajustaría el sueldo siempre que este vaya a ser superior y el trabajador será recompensado bajo un sistema de primas anuales y premios.

Tienen en cuenta la opinión de los empleados a través de una variedad de medios, como por ejemplo la intranet, talleres, boletines de noticias entre

otros que involucran a los trabajadores regularmente. El Grupo cuenta con una política de igualdad de oportunidades.

3.4.11. *Caso de la cadena Iberostar Hotels&Resorts.*

Esta compañía es otra de las cadenas hoteleras que apuestan por la formación y retención del talento, y que los señalan como los pilares de su estrategia empresarial para alcanzar la excelencia en el servicio y la innovación.

Para la gestión de Recursos Humanos de Iberostar, vemos que también es importante además de la formación, la promoción interna. Así, el 90% de los puestos nuevos se cubren mediante promoción interna de sus empleados. Además apuestan por la rotación internacional de personal como un método eficaz para la mejora del desempeño de los empleados y la posterior consecución de la satisfacción del cliente.

La compañía tiene el compromiso de promover y desarrollar políticas que garanticen la equidad e igualdad de oportunidades, además de la pluralidad y diversidad funcional en el trabajo; y que permitan un adecuado desarrollo profesional en un entorno de calidad y seguridad en el puesto de trabajo.

3.4.12. *Caso de la cadena Scandic Hotels.*

Tras haber analizado las páginas web deducimos que se inclina por la promoción interna ya que en el organigrama se refleja como los directivos han ido ascendiendo dentro de la cadena. Principalmente destaca por dos motivos, en primer lugar por la responsabilidad social y en segundo lugar las oportunidades de formación para su personal.

Respecto al primer motivo por el que destaca, Scandic Hotels tiene la sostenibilidad como una prioridad, ofrece una página web donde aparecen todos sus programas sostenibles desde 1.993. Esta cadena es pionera en ofrecer una formación interactiva que se centra en el asesoramiento, consejos, pruebas y videos instructivos.

Respecto al segundo motivo oferta programas de formación que se dividen en cinco áreas:

- **Get on Board:** Consiste en una introducción para los nuevos miembros del equipo. Todo el conocimiento que necesita para facilitar su integración en la organización.
- **Comercial:** Estos cursos se refieren a las ventas, marketing, gestión de ingresos, de comercio electrónico, el programa de lealtad y de las finanzas. Estos cursos mejoran su negocio y la competencia comercial dentro de la organización.
- **Leadership:** son cursos con un enfoque en el desarrollo de las habilidades de liderazgo y gestión de los miembros del equipo en los distintos niveles de organización, incluyendo programas de liderazgo para jóvenes talentos y de alto potencial.
- **Functional:** Cursos para diversas funciones que se centran en mejoras en el rendimiento, la enseñanza de rutinas conceptuales

y procedimientos estándar. Cursos con ejercicios específicos de empleos y capacitación organizacional y el sistema en general.

- Service: Este programa de capacitación tiene como objetivo mantener un alto nivel de servicio y dar a los miembros del equipo las herramientas para que puedan ayudar a dar el servicio tanto interna como externamente.

3.4.13. *Caso de la cadena Nordic Choice Hotels.*

La cadena Nordic quiere ofrecer a sus clientes energía, coraje, y entusiasmo y cree que su mayor activo para lograrlo son sus 12.000 empleados. La cadena utiliza un sistema de contratación Easycruit. Contiene un banco de Curriculum Vitae para recibir las solicitudes de trabajo y el mismo sistema ayuda a recordar que se envió una solicitud. La cadena ofrece a los aspirantes nuevos retos cada día, colegas inspiradores y oportunidad de hacer una carrera dentro de los 170 hoteles Nordic Choice.

La integración es un reto en la sociedad Escandinava y la diversidad es también una fuerza que ofrece oportunidades, el 26% del personal es de origen no escandinavo, dentro de éste grupo hay muchas nacionalidades y lenguas diferentes. Se trabaja continuamente para aumentar el número de jefes del departamento de origen no escandinavo. Desde otoño de 2012 se realizan cursos con el fin de mejorar el conocimiento básico de los directivos potenciales. Los cursos son apoyados por Vox (gobierno nacional). Hoy en día, el 8,7% de los gerentes de nivel medio son de origen no escandinavo y el objetivo es aumentar este número. El 61% del personal permanente son mujeres y también son mujeres el 63% de los gerentes.

Esta cadena a menudo utiliza el sistema de franquicia por lo que tiene un departamento de programas de formación para todos sus empleados.

3.4.14. *Caso de la cadena Pandox.*

En el caso de esta cadena principalmente opera en los países del norte de Europa y la mayoría de la demanda proviene de esos mismos. La información encontrada es muy escasa simplemente hace referencia a que los hoteles operan con estrategias locales. Aparece el término “know how” porque tienen como objetivo la rotación del personal de manera temporal, trasladando al personal a otros puestos de trabajo dentro del hotel o a otros establecimientos

3.4.15. *Caso de la cadena Barony Hotels&Resorts Worldwide.*

La estrategia de esta cadena trabajo bajo el lema “piensa globalmente, actúa localmente” y persigue la combinación de la “internacionalización y localización”. Por lo que cuentan con personal local, tienen un programa de sostenibilidad que tiene como objetivo construir, fortalecer y sostener las comunidades locales.

3.5. CONCLUSIONES.

En este tercer capítulo llegamos a la conclusión de que las principales cadenas hoteleras a nivel europeo están bastante internacionalizadas y todas aplican estrategias de expansión. Las diferentes cadenas tienen diferente grado de control en las operaciones de sus establecimientos dependiendo de la modalidad que escojan, siendo las más elegidas: la franquicia, el contrato de gestión y el arrendamiento o propiedad.

Para el análisis de la gestión de personal hemos visitado las páginas web, trabajos y noticias publicadas sobre cada una de las cadenas que componen la muestra. Por lo general fomentan la promoción interna y muchas de ellas han creado programas de formación y escuelas de donde reclutan al personal. Todas apuestan por la igualdad entre hombres y mujeres, la contratación de personas discapacitadas y concienciación social.

Otras de las políticas que tratan de llevar a cabo son las de priorizar la contratación de personal local del destino y son pocas las cadenas que mencionan el término expatriación y ninguna de ellas el de repatriación. Hay muy poca transparencia a la hora de elegir el método de elección de personal y mayor es la falta de datos respecto a la elección de los altos cargos.

CAPÍTULO 4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1. INTRODUCCIÓN.

En el presente capítulo vamos a analizar los resultados de la investigación que serán representados mediante gráficos. Comentaremos los porcentajes de las cadenas hoteleras según los diferentes procesos de reclutamiento que utilizan como, la promoción interna, la contratación de empleados locales, de discapacitados, la inserción de la mujer al mundo laboral o las que recurren a la expatriación de sus propios trabajadores.

También le dedicaremos un apartado a los resultados sobre las políticas de formación y desarrollo profesional utilizadas por las cadenas hoteleras.

4.2. RESULTADOS SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS EUROPEAS.

4.2.1. Porcentaje de cadenas que favorecen la promoción interna.

El siguiente gráfico refleja que un 47% del total de las cadenas hoteleras europeas, es decir, siete de quince recurren a la promoción interna como estrategia de selección de personal.

La gestión y retención del talento se han consolidado como línea estratégica de las cadenas españolas, ya que todas las que forman parte de la muestra la aplican. Estas cadenas afirman que la motivación y el compromiso son las bases de las políticas de recursos humanos, de esta forma el desarrollo en el puesto del trabajo es la clave para que las personas maximicen su motivación en la participación en proyectos, asumiendo nuevas responsabilidades y comprometiéndose con nuevos retos profesionales.

Capítulo 4: Gráfico 1



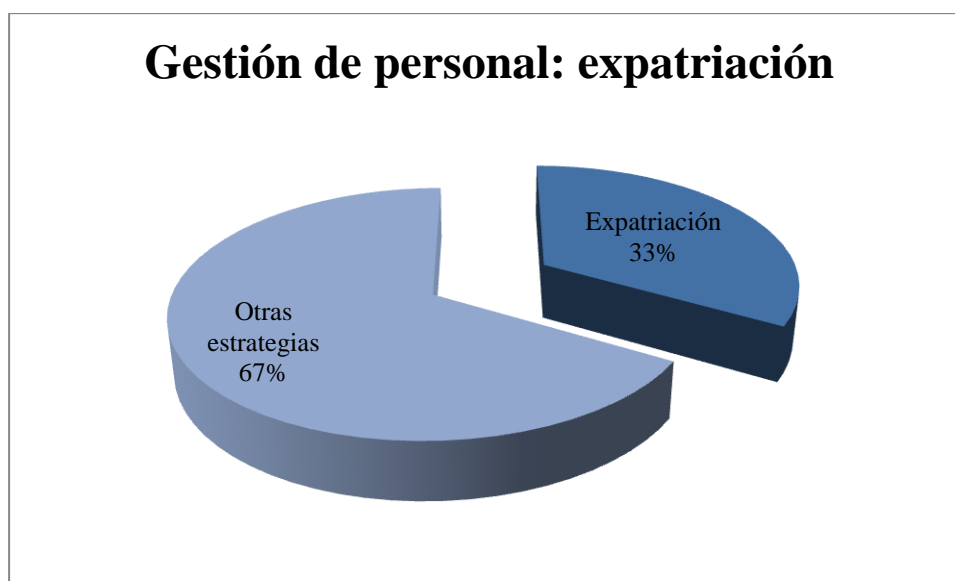
Fuente: elaboración propia a partir de los datos del presente estudio.

4.2.2. Porcentaje de cadenas que optan por la expatriación.

En el gráfico que aparece a continuación aparece que el 33% de la muestra utilizan la expatriación de sus empleados, tras la apertura de un nuevo hotel confían en su propia plantilla.

Son cinco de las cadenas que componen la muestra las que motivan a la movilidad internacional de sus trabajadores pretendiendo darles nuevas oportunidades de carrera y a través del apoyo para gastos y el alojamiento temporal en el momento de la llegada entre otros. La mayoría de las cadenas que recurren a la expatriación coinciden que son las más internacionalizadas, siendo la única cadena que tiene un centro exclusivamente dedicado a la expatriación es la cadena Accor.

Capítulo 4: Gráfico 2

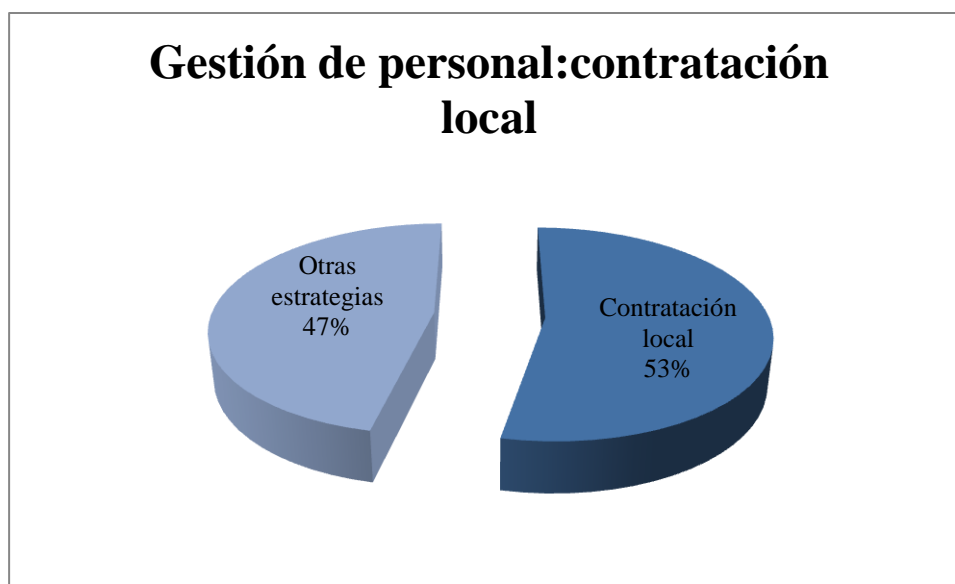


Fuente: elaboración propia a partir de los datos del presente estudio.

4.2.3. Porcentaje de cadenas que favorecen la diversidad cultural a través de la contratación local.

El 53% de las cadenas se inclinan por la contratación local, debido a que siguen políticas de integrarse con el entorno y aportar riqueza a la zona creando empleos en el lugar, incluso alguna cadena como Scandic busca relaciones de buena vecindad y que los hoteles estén vinculados al lugar y a la población en la que están. La contratación local va íntimamente ligada a la formación, a establecer prácticas de estudiantes de la zona en los hoteles con intención de poder contratarles después. Es un hecho cierto que con el fenómeno de la internacionalización hay cada vez una mayor diversidad racial y cultural entre los empleados de las cadenas hoteleras y conviven tanto locales como expatriados. Por ejemplo, NH ha dado la opción a sus empleados de conocer la forma de trabajar en los hoteles de otros países y posteriormente volver a incorporarse a su puesto habitual. Así se han contabilizado 250 movimientos internos anuales por Europa, un claro ejemplo de expatriación/repatriación.

Capítulo 4: Gráfico 3



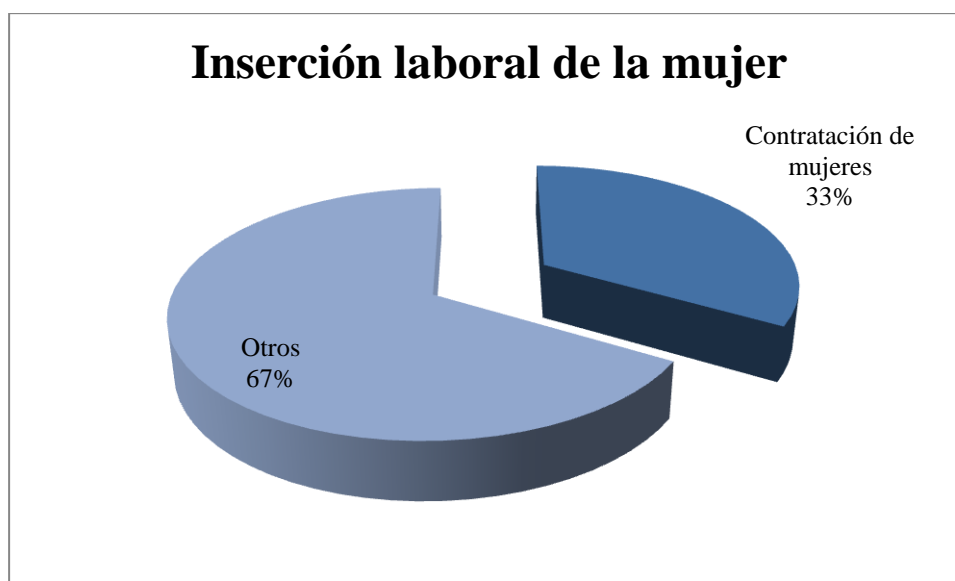
Fuente: elaboración propia a partir de los datos del presente estudio

4.2.4. Porcentaje de cadenas que favorecen la inserción laboral de la mujer.

La contratación de la mujer ocupa el 33% de las cadenas hoteleras, pero varía mucho de unas a otras. Por ejemplo en NH Hotels el 49.7% son mujeres, y el 49.3% ocupa puestos directivos. En España la cifra supera el 50%. Esto es debido a que se elaboró un plan de igualdad firmado con los sindicatos UGT y CCOO siendo NH la primera cadena española en dar este paso. En Meliá Hotels a la edad de entre 30 y 50 años el porcentaje es de un 33.92% de hombres frente al 23.3 de mujeres, es decir, que hay una diferencia de 10 puntos entre hombres y mujeres, en el total es que hay un 39% de mujeres contratadas. Sin embargo en general la política a seguir en todas las cadenas es favorecer la no discriminación, con lo cual son cada vez más las mujeres contratadas y se favorece en las políticas de empleo las ayudas a las mujeres en cuanto a maternidad, conciliación de horarios, etc. En este punto también destacan las cadenas nórdicas en cuanto a políticas sobre la mujer más avanzadas.

Destaca la iniciativa de Accor at Generación desarrollada para fomentar el liderazgo femenino, promoviendo la promoción de la diversidad y las prácticas innovadoras a los estereotipos en el mundo corporativo, lanzada el año pasado. El objetivo de Accor, a nivel mundial, es que las mujeres representen el 35% de las gerencias generales de los hoteles hasta el 2015.

Capítulo 4: Gráfico 4

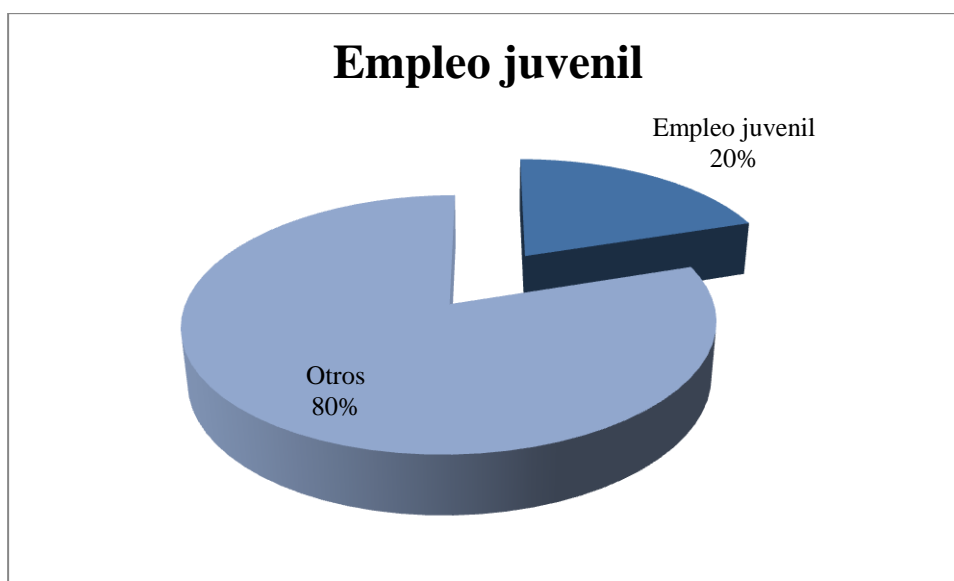


Fuente: elaboración propia a partir de los datos del presente estudio

4.2.5. Porcentaje de cadenas que favorecen el empleo juvenil.

Sólo un 20% de las hoteleras estudiadas tienen un plan de empleo o favorecen el empleo juvenil de alguna manera. La mayoría de las cadenas prefieren contratar a alguien que ya tenga algo de experiencia, sólo las que apuestan por la formación prefieren contratar a alguien joven y formarlo. También depende de la política de cada país en el que se encuentra el hotel, porque por ejemplo en España está incentivada la contratación a menores de 25 años. Esto motiva a los empresarios a contratar para disfrutar de los beneficios fiscales u otros frente a otro tipo de contrato. Lo que si hacen muchas de las cadenas como por ejemplo, Millenium o Meliá Hotels, son planes para incentivar el empleo juvenil, pero como una medida social en países donde hay menos desarrollo y las condiciones de los jóvenes son deplorables, pobreza, droga, etc.

Capítulo 4: Gráfico 5



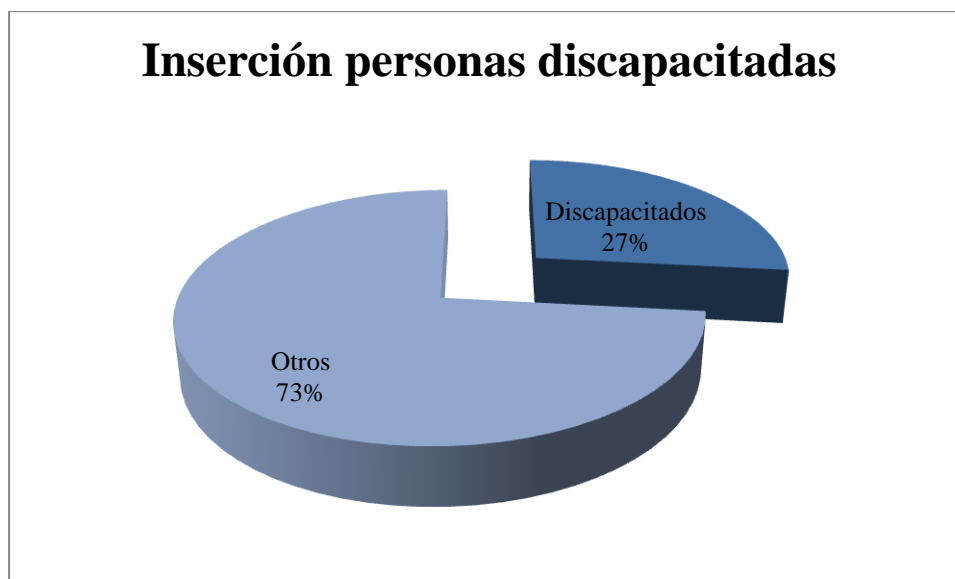
Fuente: elaboración propia a partir de los datos del presente estudio

4.2.6. Porcentaje de cadenas que favorecen la inserción de personas con discapacidad.

El 27% de las 15 cadenas estudiadas favorecen de alguna manera la inserción laboral de los discapacitados. Por ejemplo, Meliá Hotels en 2011 firma un acuerdo con la colaboración de la Fundación ONCE, adhiriéndose al Programa Inserta por el que se apuesta claramente por la integración laboral de los colectivos de discapacitados a través de formación, etc.

Por ejemplo el grupo Iberostar establece unos principios muy genéricos, como que se preocupa por el desarrollo humano y social en las que tiene presencia la compañía. Está adherida al Código de conducta ECPAT para la protección de los niños contra la explotación sexual. Accor también apuesta de forma amplia por las políticas de integración y pluralidad.

Capítulo 4: Gráfico 6



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del presente estudio

4.3. RESULTADO SOBRE LAS POLÍTICAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL DE LAS CADENAS EUROPEAS.

Por lo que sí apuestan claramente todas las empresas hoteleras es por la formación, un 73% lo hace, las que no utilizan la formación es porque consideran a ésta como un gasto y no como una inversión. La satisfacción tiene que ser inmediata y depende de una manera crucial del trato con el empleado y de que éste sea eficiente y que mejor manera de tener un empleado adecuado que darle uno mismo la formación.

La formación se utiliza para contratar un buen empleado, a través de universidades propias, con convenios con otras universidades, estableciendo becas o siendo sede para las prácticas con las universidades y luego las personas que hayan realizado las prácticas tenga opción a seguir trabajando en el hotel. Pero también la formación ha de ser a posteriori, es decir, formar a empleados que ya están trabajando en el hotel para que tengan un mayor rendimiento o para que puedan optar a puestos para los que se requiera una mayor capacitación.

Once de las quince cadenas tienen políticas de formación: Riu, Barceló, Millenium, Iberostar, Scandic, Nordic, IHG, Meliá. Louvre tiene el plan Carrieres Formation en Hotelier, NH tiene University Gestión de Rsc y Accor que tiene una red mundial de desarrollo de competencias con 17 Academie Accor campus.

Capítulo 4: Gráfico 7



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del presente estudio

4.4. CONCLUSIONES.

En este cuarto capítulo llegamos a la conclusión de que con la apertura de un nuevo hotel un 53% de la muestra recurre a la contratación de empleados locales lo que favorece una mayor diversidad cultural, la cual es utilizada como un factor diferenciador en el actual entorno competitivo. Un 47% de las cadenas hoteleras recurren a la promoción interna y apuestan por sus propios empleados, los cuales muchos han sido formados dentro de la propia compañía. Se observa que un 33% de las cadenas expatrian a algunos miembros de la plantilla porque confían en ellos, estos son asistidos en el momento de la llegada al extranjero, cuando regresan al lugar de origen y premiados a través de bonificaciones.

Un 33% de las cadenas tienen en cuenta la inserción de la mujer al mundo laboral y han elaborado programas dedicado a ello.

En porcentajes inferiores que no llegan a un 30% se encuentran la contratación de discapacitados y el empleo juvenil. En algunos casos reservan un porcentaje de los puestos vacantes a estas contrataciones. Los hoteles tienen las instalaciones necesarias para el alojamiento de personas discapacitadas, pero a lo que empleo se refiere la oferta es bastante escasa.

Muchas cadenas consideran fundamental la formación del personal, por lo que elaboran diferentes programas, incluso algunas tienen sus propias universidades o contactos con escuelas. Estas compañías consideran la formación como una inversión y no como un gasto, con el fin de otorgar un servicio de calidad a sus clientes.

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.

Como conclusión final, podría decirse, que el crecimiento del turismo internacional, ha llevado a las cadenas hoteleras a la globalización, queriendo desarrollar su actividad en otros países. Las compañías, como consecuencia de la propia naturaleza de su proceso de internacionalización, se enfrentan a un marco competitivo cada vez más globalizado y entienden el crecimiento como un concepto inherente a la empresa.

Cada vez son más las empresas que quieren internacionalizarse a través de diferentes estrategias de crecimiento, siendo las más destacadas la franquicia, contratos de gestión, arrendamiento, y fusiones y adquisiciones. Estas estrategias, están repartidas de forma más equilibrada en Europa que en el resto del mundo.

Las fuerzas que llevan al empresario a la internacionalización, pueden ser externas, como la búsqueda de nuevos mercados, o internas como, por ejemplo, buscando mejoras en la financiación. La expansión de las cadenas hoteleras en el extranjero, lleva aparejada la importancia de analizar la gestión de los recursos humanos. Las compañías se plantean la expatriación /repatriación cuando encuentran conveniente trasladar a los directivos a las empresas subsidiarias durante un período de tiempo. Aquí comenzará un proceso de reclutamiento de personal, para encontrar a una persona idónea que esté dispuesta a trasladarse a donde gozará de algunos incentivos. Tras un período de tiempo, se llevará a cabo la repatriación del directivo, es decir, que el empleado vuelva a su país y la empresa lo ayude a integrarse de nuevo. Este proceso tiene la necesidad de atender a ciertos conductores básicos: una significativa transferencia de tecnología entre países; un incremento de la movilidad global de capital y gente asociada a la liberalización de las regulaciones de comercio; la promoción de bloques de comercio integrados que estimulan el comercio y cooperación entre países; el declive de los costes globales de comunicación y transporte; el rápido crecimiento de empresas intensivas en conocimiento de comercio electrónico global a través del uso de internet; y la creciente importancia de economías emergentes y en transición para atender a los consumidores y mercados de negocios en el futuro.

Nace el interés por analizar, la situación actual de las cadenas hoteleras, ya que es el tipo de empresa turística más desarrollada en materia de internacionalización. Hemos seleccionado el ranking mundial de las 50 cadenas hoteleras, donde observamos que hay cadenas pertenecientes a tres continentes: América Europa y Asia. Las europeas ocupan el segundo lugar tras las americanas. Por este motivo, hemos estudiado con más detalle las quince primeras cadenas europeas, donde hemos visto una alta presencia de

compañías españolas realizando un estudio empírico referente a las políticas de recursos humanos.

Las diferentes cadenas que han compuesto la muestra, son las siguientes: Intercontinental Hotels Group, Accor, Meliá Hotels International, Louvre Hotels Group, NH Hotels, Whitbread, Riu Hotels Resort, Travelodge, Barceló Hotel&Resort, Millennium&Cophthorne Hotels, Iberostar Hotels&Resorts, Scandic Hotels, Nordic Choice Hotels, Pandox y Barony Hotels&Resorts Worldwide. Dichas cadenas tienen diferente grado de control en las operaciones, dependiendo de la forma de expansión escogida, siendo las más usuales la franquicia, el contrato de gestión y el arrendamiento o propiedad.

Para profundizar en la gestión de recursos humanos, la metodología que hemos escogido ha sido un estudio de casos, es decir análisis de temas actuales donde hemos querido responder al cómo y al por qué, utilizando múltiples fuentes y datos de cada una de las cadenas hoteleras que son objeto de estudio.

Tras investigar a fondo las páginas web, los informes anuales publicados, y noticias de cada una de las cadenas hoteleras que componen la muestra, llegamos a la conclusión de que los informes sobre los departamentos de recursos humanos y temas de personal son mínimos, apenas cuatro o cinco frases que se repiten en la mayoría de las cadenas como por ejemplo “debemos el éxito a nuestros empleados”, “son nuestro mejor activo” etc.

Respecto al reclutamiento cuando se abre un nuevo hotel, un 47% de la muestra fomentan la promoción interna. La gestión y retención del talento se han consolidado como líneas estratégicas de las cadenas españolas, ya que todas las que forman parte de la muestra la aplican. Estas cadenas afirman que la motivación y el compromiso son las bases de las políticas de recursos humanos. El desarrollo en el puesto del trabajo, es la clave para que las personas maximicen su motivación en la participación en proyectos, asumiendo nuevas responsabilidades y comprometiéndose con nuevos retos profesionales. Muchas de ellas han creado programas de formación, entendiéndolos como una inversión y no como un gasto. También han establecido escuelas- universidades en donde reclutan al personal.

Son cinco de las cadenas que componen la muestra, las que motivan a la movilidad internacional de sus trabajadores pretendiendo darles nuevas oportunidades de carrera y a través del apoyo para gastos y el alojamiento temporal entre otros, en el momento de la llegada. La mayoría de las cadenas que recurren a la expatriación coinciden en que son las más internacionalizadas, y generalmente el tipo de puesto es directivo y con una remuneración alta. La edad de los candidatos no suele exceder los 40 años, y han trabajado previamente en la empresa un período de entre 3 y 5 años aproximadamente.

El 53% de las cadenas, se inclinan por la contratación local, debido a que siguen políticas de integración con el entorno y aportación de riqueza a la zona, creando empleos en el lugar. La contratación local va íntimamente ligada a la formación, a establecer prácticas de estudiantes de la zona en los hoteles, con intención de poder contratarles después.

La contratación de la mujer ocupa el 33% de las cadenas hoteleras, pero varía mucho de unas a otras. En España la cifra supera el 50%. Esto es debido a que se elaboró un plan de igualdad firmado con los sindicatos UGT y CCOO. Sin embargo, en general, la política a seguir en todas las cadenas es favorecer la no discriminación, con lo cual son cada vez más las mujeres contratadas y se favorece en las políticas de empleo las ayudas a las mujeres en cuanto a maternidad, conciliación de horarios etc. En este punto también destacan las cadenas nórdicas en cuanto a políticas sobre la mujer más avanzadas. El objetivo de Accor, a nivel mundial, es que las mujeres representen el 35% de las gerencias generales de los hoteles hasta el 2015.

Tan sólo un 20% tienen un plan de empleo, o favorecen el empleo juvenil de alguna manera. La mayoría de las cadenas prefieren contratar a alguien que ya tenga algo de experiencia. También depende de la política de cada país en el que se encuentra el hotel. Lo que si hacen muchas de las cadenas, como por ejemplo, Millenium o Meliá Hotels, es planes para incentivar el empleo juvenil, pero como una medida social.

El 27% de las 15 cadenas estudiadas favorecen de alguna manera la inserción laboral de los discapacitados. En algunos casos reservan un porcentaje de puestos vacantes a este tipo de contrataciones.

Dicho todo lo anterior, nos gustaría añadir una serie de propuestas, ya que todas o casi todas las compañías, reflejan en sus páginas web que apuestan por la igualdad entre hombres y mujeres, la contratación de personas discapacitadas, empleo juvenil y concienciación social, pero al analizar los datos encontrados esto no son realidades, porque los porcentajes de las cadenas que ejercen estas contrataciones son bajos. La mayor parte de los hoteles tienen las instalaciones necesarias para alojar a clientes con algún tipo de discapacidad, pero los empleados discapacitados son escasos. Los porcentajes de mujeres empleadas distan de los hombres contratados sobre todo en puestos directivos y refiriéndonos al empleo juvenil suelen preferir a trabajadores con experiencia previa. Deberían llevar a la práctica estas políticas, elaborando programas que apuesten por cualquier grupo que se encuentren en un estado de exclusión social.

También nos gustaría proponer una mayor transparencia por parte de las cadenas, ya que nos hemos encontrado con dificultades respecto al método que utilizan en la selección de personal, tras la apertura de un nuevo hotel, sobre todo nos ha resultado difícil, la búsqueda sobre la selección de los altos cargos.

Por último, apostar porque las compañías recurran a la formación de personal y la vean como una inversión y no como un gasto ya que la satisfacción tiene que ser inmediata y depende de una manera crucial del trato con el empleado y de que este sea eficiente y que mejor manera de tener un empleado adecuado que darle uno mismo la formación.

A raíz de este estudio, comienza un largo camino por recorrer, en el que son muchas las posibilidades que se abren al estudio y a la investigación.

BIBLIOGRAFÍA.

- Accor Web oficial.* (2014). Recuperado el 18 de Octubre de 2014, de www.accor.com
- Annual report and accounts Millennium&Cophorne Hotels.* (2013). Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de http://www.millenniumhotels.com/content/dam/Millennium/CIR/RNS-News/2013/01012014_annual_report_2013.pdf
- Annual report and accounts Whitbread.* (2013). Obtenido de http://www.whitbread.co.uk/content/dam/whitbread/pdfs/investors/reports-and-presentations/annual-reports/2014/Whitbread_Report_and_Accounts_2014.pdf
- Annual Report Pandox.* (2013). Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de http://www.pandox.se/wp-content/uploads/2014/02/PANDOX_AR13_index.indd_.pdf
- Barony Hotels&Resorts Worldwide.* (2014). Recuperado el 18 de Octubre de 2014, de www.baronyhotel.co.uk
- Code of conduct Scandic hotels.* (s.f.). Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de http://www.scandichotels.com/Global/Code%20of%20conduct/Code%20of%20conduct_EN.pdf
- Corporate review Intercontinental Hotels Group.* (2013). Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de http://library.the-group.net/ihg/client_upload/file/Corporate_Review_2013.pdf
- Cunill, O. M. (2002). *Cadenas Hoteleras*. Ariel.
- Developmente brochure Travelodge Hotel.* (2012). Obtenido de http://www.travelodge.es/Antecedentes_Travelodge.pdf
- González, L., Segovia, M., & Talón, P. (2011). *Yield Revene. Management en el sector hotelero "estrategias e implantación"*. Delta Publicaciones.
- Iberostar Hotels&Resorts.* (2014). Recuperado el 18 de Octubre de 2014, de www.iberostar.com
- Informe anual Meliá Hotels.* (2013). Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de <http://www.meliahotelsinternational.com/sites/default/files/informes-financieros/Informe%20Anual%20%26%20RSC%202013%20MHI.pdf>
- Informe anual de recursos humanos Riu Hotels Resort.* (2013). Obtenido de https://www.riuplaza.com/es/binaris/Informe_RRHH_2011_2012_tcm380-115404.pdf
- Informe anual NH.* (2013). Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de <http://memorianh.com/2013/es/>

- Louvre Hotels Group*. (2014). Recuperado el 18 de Octubre de 2014, de www.louvrehotels.com
- Martín Rojo, I., & Gaspar González, A. I. (2007). *Crecimiento e internacionalización de empresas en un entorno globalizado*. Madrid: Síntesis.
- Martín Rojo, I., & Gaspar González, A. I. (2010). *Administración de los recursos humanos en las empresas turísticas*. Madrid: Pirámide.
- Memoria Anual Barceló Hotel&Resort*. (2013). Obtenido de https://www.barcelo.com/BarceloGroup/es_ES/Images/memoria-grupo-barcelo-2013-es30-139836.pdf
- Miralles, C. M. (s.f.). *Internacionalización de las cadenas hoteleras*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2014, de esade.edu: http://www.esade.edu/cedit2004/pdfs/44_Mulet_Rossello.pdf
- Ordoñez, M. (1995). *La nueva gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y las personas*. (s.f.). Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de http://www.iese.edu/es/files_html/5_16929.pdf
- The more things change in the global hotel industry, the more things stay the same in hotel's annual ranking of the world's biggest hotel companies*. (2013). Obtenido de www.hotelsmag.com