



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA
FACULTAD
DE TURISMO

**GRADUADO EN TURISMO
TRABAJO FIN DE GRADO**

***LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS CADENAS
HOTELERAS ESPAÑOLAS Y EL IMPACTO EN LA GESTIÓN DE
LOS RECURSOS HUMANOS.***

Realizado por:

M^a Gema Expósito Jiménez

Fdo.:

Dirigido por:

Ana Isabel Gaspar González

Fdo.:

MÁLAGA, Junio 2014

TÍTULO: La internacionalización de las cadenas hoteleras españolas y el impacto en la gestión de los Recursos Humanos.

PALABRAS CLAVE: *Internacionalización, Turismo, cadenas hoteleras, estrategias de internacionalización, expansión, gestión de Recursos Humanos, expatriación.*

RESUMEN:

Este trabajo está basado en el estudio del proceso de internacionalización y su posterior impacto en la gestión de los Recursos Humanos de las principales cadenas hoteleras españolas, situadas en el ranking nacional según su presencia en el extranjero en cuanto a número de habitaciones.

A través de este análisis podemos aclarar cuáles han sido sus tipos de crecimiento empresarial, sus formas y estrategias de internacionalización. Así, hemos constatado que la mayoría de las cadenas hoteleras españolas apuestan por las fórmulas de contrato de gestión o alquiler, en vez del de propiedad, ya que de esta manera corren un menor riesgo financiero.

Posteriormente, realizamos un estudio del impacto que supone este proceso de internacionalización sobre la gestión de los Recursos Humanos de las distintas compañías elegidas para su estudio, el cual nos revela que estas cadenas se decantan por la formación y evaluación de sus empleados como estrategia principal de gestión tanto nacional como internacional.

ÍNDICE

Capítulo 1	INTRODUCCIÓN.	6
Capítulo 2	CONCEPTUALIZACIÓN.	7
2.1.	Internacionalización de una empresa.	7
2.1.1.	Tipos de empresas multinacionales.	8
2.1.2.	Motivos que llevan a una internacionalización de una empresa.	9
2.1.3.	Ventajas e inconvenientes de la internacionalización.	10
2.1.4.	Evaluación riesgo-país y estrategias de internacionalización.	12
2.1.5.	Formas de internacionalización, especial referencia a las cadenas hoteleras españolas.	14
2.2.	Los Recursos Humanos en la empresa.	15
2.2.1.	El capital humano.	16
2.2.2.	La administración de los Recursos Humanos.	17
2.2.3.	Expatriación de empleados en el caso de las empresas internacionalizadas:	22
Capítulo 3	ANÁLISIS DE LAS DISTINTAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS: PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.	23
3.1.1.	Meliá Hotels International.	24
3.1.2.	NH Hoteles.	25
3.1.3.	Riu Hotels & Resorts.	27
3.1.4.	Barceló Hotels & Resorts.	28
3.1.5.	Iberostar Hotels & Resorts.	29
3.1.6.	Grupo Hotusa.	30
3.1.7.	Palladium Hotel Group.	31
3.1.8.	H10 Hotels.	32
3.1.9.	Grupo Piñero.	33
3.1.10.	Princess Hotels & Resorts.	34
Capítulo 4	ESTUDIO DEL IMPACTO QUE PRODUCE UNA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNA CADENA HOTELERA.	36
4.1.	Formas de provisión de recursos humanos en las empresas internacionales.	36

4.2. Impacto sobre los Recursos Humanos.....	37
Capítulo 5 COMPARATIVA DE LA GESTIÓN INTERNACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS ANALIZADAS.	40
5.1. Meliá Hotels International.	40
5.2. NH Hoteles.	43
5.3. Riu Hotels & Resorts.	46
5.4. Barceló Hotels & Resorts.	47
5.5. Iberostar Hotels & Resorts.	49
Capítulo 6 CONCLUSIONES.....	51

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.

El proceso de globalización al que estamos asistiendo y por consiguiente la necesidad de la expansión internacional de las cadenas hoteleras españolas, es uno de los motivos que nos han llevado a elegir este tema para su estudio en este TFG. Otro motivo es conocer la problemática con la que se encuentra el departamento de Recursos Humanos de una cadena hotelera española, cuando su compañía decide establecerse en destinos extranjeros.

Las cadenas hoteleras españolas también se han unido a este proceso de expansión internacional, debido a que el sector turístico es uno de los más globalizados. Por este motivo llevamos a cabo un estudio sobre las 10 cadenas españolas del ranking que cada año publica la revista digital “Hosteltur”, según número de habitaciones y establecimientos hoteleros que estas cadenas poseen en el extranjero.

En base a estas cadenas hoteleras españolas, nuestro objetivo se divide en dos puntos: el primero será analizar su proceso de internacionalización, es decir, sus estrategias de crecimiento internacional, formas de internacionalización, evaluación y motivos de esa internacionalización, etc. El segundo objetivo consistirá en estudiar el impacto positivo o negativo de esta internacionalización sobre la gestión de los Recursos Humanos de cada cadena y ver así de qué manera la compañía afronta este cambio, es decir, con qué estrategias o fórmulas gestionará su personal en el extranjero para evitar o solucionar los problemas que se puedan derivar de este proceso.

Además, para concluir con ambos estudios, realizaremos una comparativa tanto de las formas de internacionalización de las cadenas hoteleras españolas elegidas, como de su gestión de Recursos Humanos en el extranjero.

CAPÍTULO 2 CONCEPTUALIZACIÓN.

2.1. INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA.

En este punto no solo desarrollaremos el concepto de internacionalización, sino que también analizaremos sus causas, tipos, ventajas y otras variables a fin de obtener una idea lo más clara posible de la misma.

La internacionalización se define como el proceso mediante el cual una empresa opera fuera de las fronteras de su país de origen, ya sea por una exportación de sus productos, porque crezca en el exterior a través de cooperaciones con otras empresas extranjeras, o porque realice inversiones en el extranjero.

Este tipo de crecimiento empresarial no es igual en todos los casos, así según Martín y Gaspar (2007), basándose en otros autores como Nieto y Llamazares, distinguen tres tipos o niveles:

- *La empresa internacional:*
Se trata de aquella empresa que otorga a sus filiales una autonomía e independencia limitada. Las decisiones e implantación de estrategias están muy centralizadas en la empresa matriz. Además, su desarrollo económico y el aprendizaje de las nuevas técnicas son llevados a cabo en el país de origen y transferidos posteriormente al país de destino donde se ha realizado la internacionalización. Es decir, asistimos a un control absoluto de la empresa matriz sobre las filiales.
- *La empresa multinacional:*
En este caso, la empresa concede cierta libertad en lo referente a toma de decisiones y aplicación de estrategias por parte de la filial. Ahora bien, otras actividades como Investigación y Desarrollo (I+D), el diseño, estrategias de Marketing, imagen de marca etc., son decisiones que se toman desde la empresa matriz en el destino de origen.
- *La empresa transnacional:*
Como hemos observado, en los casos anteriores, vamos de menos a más autonomía de las filiales. Así, este último nivel de empresa es aquella cuyas filiales se convierten en auténticas compañeras estratégicas de la empresa matriz. Se da mucha importancia al conocimiento y la capacidad que poseen las filiales en el país de destino, ya que este conocimiento y capacidad son decisivos para mantener una ventaja competitiva global durante un amplio periodo de tiempo. Es decir, existe una

retroalimentación en cuanto a aprendizaje y a la implantación de nuevas tecnologías entre las empresas filiales y la matriz.

De los tres tipos de empresas internacionalizadas previamente explicadas, la empresa multinacional es la más extendida en este entorno globalizado en el que nos encontramos actualmente. Por esto pasamos a continuación a analizar los tipos de multinacionales que podemos encontrar.

2.1.1. Tipos de empresas multinacionales.

- *Multinacionales integradas horizontalmente:*
Son aquellas empresas que cuentan con unidades de la compañía en distintos países, donde reproducen el mismo modelo de producto que poseen en la casa matriz. Es decir, no hacen variaciones de sus líneas de producto en función del país donde se encuentren, sino que siguen el modelo creado en el país de origen.
La expansión de esta modalidad de multinacional va en función de factores como: tipo de cambio de moneda, costes de transporte, barreras proteccionistas, necesidad de captar nuevos clientes, marcas, know-how, etc.
- *Multinacionales integradas verticalmente:*
En este caso se trata de que la compañía cuente con plantas de producción diferentes en cada país, de tal manera que en cada una se encuentra una etapa diferente del proceso de producción. Los motivos de elegir esta modalidad suelen ser las ventajas comparativas que ofrecen cada uno de estos países, como el coste de la mano de obra o de las materias primas con la que se produce.
- *Multinacionales diversificadas:*
Son aquellas compañías que se dedican a distintas actividades en diferentes países, pero todas tienen una propiedad común.

2.1.2. *Motivos que llevan a una internacionalización de una empresa.*

Actualmente es bien sabido que asistimos a un continuo cambio y dinamismo de los sectores económicos a nivel mundial. La innovación de la tecnología y de las comunicaciones ha llevado a las empresas a casi una obligada presencia en un mercado internacional, y así estamos asistiendo a una unificación de mercados, homogeneización de productos y a la aparición de nuevos canales de distribución y venta, entre otros factores.

Por esto, la internacionalización de las empresas es ya una tendencia clara y en crecimiento hoy día.

Ahora bien, existen razones mucho más concretas por las que una empresa decide crecer en el exterior o fuera de su país de origen. De este modo, las razones o motivos que destacan y en los que coinciden la mayoría de los autores que hablan sobre la materia son:

- *Crecer en su propio sector económico.* Llega un momento en la vida de una empresa en la que el mercado interno o de su país de origen se le queda pequeño, y necesita seguir creciendo, pero para ello debe hacerlo en el extranjero.
- *Disminuir el riesgo.* En este caso, la empresa que decide internacionalizarse, lo hace para no correr el gran riesgo que conlleva operar en un solo mercado, así consigue diversificar este riesgo.
- *Obtener ciertas ventajas.* Por ejemplo, ventajas económicas, ya que hay casos en los que la empresa decide producir fuera porque logra así una reducción de los costes, ya sean en materia prima o mano de obra.
- *Compensar un momento de crisis en su mercado de origen.*
- *Ganar prestigio.* Al salir al exterior, la compañía consigue una proyección internacional, dando a conocer su imagen de marca fuera, y obteniendo reconocimiento en su mercado interno o de origen.
- *Competencia.* En otras ocasiones, la empresa está sufriendo una dura competencia en su mercado de origen o incluso está siendo atacada por un competidor internacional, por esto y para salvaguardar su posición en el mercado, la empresa reacciona creciendo internacionalmente.

Ahora bien, si nos centramos en el caso de las empresas turísticas, observamos unos factores específicos por los que este tipo de empresas deciden internacionalizarse (Martín y Gaspar, 2007):

- Mejora y abaratamiento de los medios de transporte.
- La reducción de la jornada laboral y el aumento de la renta per cápita que ha dado lugar a un turismo de masas en continuo crecimiento.
- Los nuevos hábitos de vida y de consumo, que han llevado al producto turístico a convertirse en casi en un bien de primera necesidad, y no de lujo.
- La revolución tecnológica en la industria turística, que agrupan la oferta turística de distintos países en enormes bases de datos a las que se accede por internet, y que permiten obtener información y adquirir servicios desde cualquier parte del mundo. Estos avances tecnológicos también permiten la transmisión del know-how de la compañía en origen hacia sus filiales en el resto del mundo y facilita sus tareas de coordinación, lo que es algo esencial en el caso de las cadenas hoteleras en todo lo referente a sus sistemas de gestión o su imagen corporativa y de marca.

2.1.3. Ventajas e inconvenientes de la internacionalización.

Cuando asistimos a una internacionalización de una compañía destacan ciertas ventajas, pero también nos podemos encontrar obstáculos que impiden el desarrollo favorable de este proceso.

En primer lugar comenzaremos por enumerar por sectores cuáles son las principales ventajas que derivan de la internacionalización:

- Ventajas de producción:
 - ✓ Posibilidad de economías de escala.
 - ✓ Lograr ventaja competitiva (factores de producción: materia prima, mano de obra, costes tecnológicos, etc.).
- Ventajas comerciales:
 - ✓ Mejora de la imagen interna y externa.
 - ✓ Acceso a nuevos mercados, y por tanto ampliación del mismo.
 - ✓ Proximidad al cliente.
 - ✓ Eliminación de barreras culturales.
 - ✓ Eliminación de barreras proteccionistas.
 - ✓ Reacción frente a la competencia.

- Ventajas Financieras:
 - ✓ Diversificación o disminución del riesgo.
 - ✓ Acceso a financiación internacional.

- Ventajas en los Recursos Humanos:
 - ✓ Experiencias aplicables al mercado de origen.
 - ✓ Enriquecimiento cultural.
 - ✓ Posibilidad de crecimiento y promoción del personal.
 - ✓ Aprendizaje.

Por otra parte, como hemos comentado anteriormente, también encontramos ciertos obstáculos a este proceso de crecimiento internacional:

- Barreras financieras:
 - Carencia de créditos adecuados a la exportación.
 - Inestabilidad de los tipos de cambio de moneda.

- Barreras comerciales:
 - Falta de contactos y de conocimiento de la forma de actuar en el nuevo mercado de destino.
 - Difícil acceso a compradores potenciales en el extranjero.
 - Falta de conocimiento de oportunidades comerciales.

- Barreras culturales:
 - Barreras por el idioma.
 - Tradiciones y costumbres.

- Barreras gubernamentales:
 - Barreras arancelarias impuestas por los gobiernos extranjeros, como las aduanas.
 - Barreras no arancelarias: controles de calidad, de sanidad, etc.

- Barreras en la inversión directa (gobiernos extranjeros):
 - Restricciones para la repatriación de beneficios.
 - Obligación de contratación de mano de obra local.
 - Obligación de producir con contenido local.
 - Limitación del número de empleados extranjeros.

2.1.4. Evaluación riesgo-país y estrategias de internacionalización

Lo primero que deberá hacer la empresa que desea internacionalizarse, es evaluar el riesgo-país, es decir, estudiar las condiciones de entorno que caractericen al país de destino o si habría choque cultural, entre el país de origen y el de destino, entre otras variables.

- *Riesgos políticos*: como por ejemplo, deberán cerciorarse de si en el país de destino existen conflictos externos, terrorismo, corrupción en el gobierno, etc.
- *Riesgos legales*: así deberán de estudiar cuál es el reglamento vigente en ese país, además del marco legal referente al sistema laboral, etc.
- *Riesgos económicos-financieros*: entre los principales índices macroeconómicos cabe destacar el grado de inflación, mercado de divisas, el PIB, la tasa de desempleo, la política económica del gobierno extranjero, etc.
- *Riesgos sociales y culturales*: tensiones raciales y nacionalistas, existencia de una población bastante cerrada al exterior, etc.

A continuación, deben decidir qué tipo de estrategias de internacionalización van a seguir para introducirse en el nuevo mercado. Aquí nos detenemos para definir esos tipos de estrategias entre los que se decanta una empresa en este proceso de crecimiento internacional. Pero antes de esto, y para poder seleccionar la estrategia idónea según las características de dicha compañía, debemos distinguir dos cuestiones esenciales:

- La localización en el mundo de las actividades que realiza la compañía, ya sean de carácter productivo, de compras, de I+D, de marketing, o de otro tipo.
- El nivel de coordinación de las actividades que realiza la empresa, es decir, teniendo en cuenta si la empresa multinacional actúa como un todo o existan fuertes diferencias locales, actuando

como compañías semiindependientes aquellas que se instalen fuera del país de origen de la empresa matriz.

Una vez sabemos dónde se localizan las actividades que la empresa desarrolla y qué grado de coordinación suponen, pasamos a definir los tres tipos de estrategias de internacionalización:

- ***Estrategia de internacionalización global:***

En este caso, este tipo de estrategia se apoya en la existencia de un fuerte grado de coordinación entre la compañía filial y la de origen, dando lugar a muy pequeños cambios locales en función de dónde estén ubicadas las filiales.

Así la empresa obtiene ventajas competitivas de economías derivadas de la estandarización de productos y la producción a escala global. Vemos por tanto que destaca la fuerte centralización de las operaciones en la empresa matriz.

Esta opción será bastante interesante cuando dicha empresa se encuentra en un entorno global con pocas restricciones al comercio y a la inversión exterior. Además será llamativa en el caso de que los consumidores presenten una demanda de productos muy similares en diferentes países, y así la empresa oferte productos idénticos en los distintos países en los que tengan presencia.

- ***Estrategia de internacionalización multidoméstica:***

Este tipo es el lado opuesto a la estrategia global, ya que está caracterizada por un mínimo grado de coordinación entre la empresa matriz y la filial o filiales. Así está basado en una fuerte adaptación local en el país de destino, y de esta manera la estrategia estará centrada en cada país donde opere la compañía, diferenciando sus productos en función de la demanda y necesidades del mercado nacional.

La elección de esta estrategia se da cuando existe una gran diferencia cultural entre el país de origen y el de destino, o también donde puedan existir muchas restricciones al comercio y a la inversión extranjera.

De esta manera, esta estrategia presenta una gran descentralización de las operaciones de la empresa, actuando las filiales como auténticas empresas independientes.

- ***Estrategia de internacionalización transnacional:***

Esta estrategia se situaría entre la global y la multidoméstica, ya que se fundamenta en una alta coordinación de los países de destino de la compañía para obtener las ventajas de una economía de escala, pero teniendo la posibilidad de realizar cambios locales en cualquier momento que así lo determinen los intereses nacionales.

Así, ésta sería la estrategia elegida si la empresa se encuentra en un entorno con mínimas restricciones al comercio y a la inversión extranjera, pero con competencia de empresas locales de los países de destino que se adaptan a las necesidades del cliente nacional, los cuales se encuentran afectados por la globalización. Ahora bien, aunque no existe una estandarización de los productos, las diferencias entre ellos son mínimas.

Destaca por tanto la estructura organizativa matricial o en red, apareciendo cierta delegación en las filiales, pero manteniendo siempre una interdependencia con la matriz.

Desde el punto de vista de las empresas turísticas, este tipo de estrategia es bastante interesante, ya que saben combinar el concepto local con global. De esta manera, las cadenas hoteleras son un ejemplo de esto, ya que mantienen de forma homogénea en los distintos países su imagen de marca, operaciones y procesos de producción, formación de personal, etc., pero realizando cambios locales para adaptarse a las condiciones del destino elegido para establecerse, como la arquitectura, la gastronomía local; o incluso ofertando actividades lúdicas o de tradición local.

2.1.5. Formas de internacionalización, especial referencia a las cadenas hoteleras españolas.

Existen diferentes formas de entrada al país o destino elegido por la cadena hotelera para establecerse (Martín y Gaspar, 2007):

- *Inversión directa pura:* Consiste en la adquisición o creación de un hotel en el extranjero con un capital cien por cien español.
- *Inversión directa constituyendo una empresa mixta:* Se basa en la creación de una empresa mixta con un socio local, bien porque esté prohibida la inversión directa pura, o bien porque interese la unión con un socio local que nos guíe, ya que éste conoce mejor la problemática del país de destino, y además se generan sinergias que favorecen y benefician a ambas partes.

- *Creación de una “joint venture”*: La dificultad para adquirir o crear una empresa en determinados países motiva a que la compañía matriz se decante por esta elección, creando una empresa con la nacionalidad del país de destino, y beneficiándose así de todas las ventajas con las que cuentan las empresas locales. Es decir, contamos con otra empresa con nacionalidad del país de destino y creamos con esta empresa con nacionalidad extranjera. Así nos aprovechamos de los conocimientos que nuestra empresa aliada posee sobre el mercado del país extranjero.
- *Alquiler o arrendamiento*: Hay cadenas hoteleras que eligen esta modalidad, a veces con opción a compra, cuando en el país de destino existen trabas a la inversión extranjera, o bien porque no quieren incurrir en el riesgo que supone invertir en un mercado desconocido.
- *Franquicia*: El motivo esencial que encuentra una cadena hotelera para crecer internacionalmente con esta fórmula es que puede disfrutar de las ventajas competitivas que le supone su imagen de prestigio, experiencia y transmisión del know-how, invirtiendo con un capital menor que si lo hiciese siendo la propietaria.
- *Contratos de gestión*: Permite a las cadenas hoteleras españolas una expansión internacional de sus negocios sin tener que endeudarse en invertir para construir o adquirir establecimientos en el país de destino.

Por último señalar que por lo general, las cadenas que llevan menos tiempo con presencia en el extranjero y que tienen un número de hoteles pequeño fuera de España, suelen elegir la inversión directa. Por el contrario, las cadenas españolas más veteranas, con más experiencia y que cuentan con un número mayor de establecimientos fuera del país, se decantan por los contratos de gestión, franquicias o arrendamientos.

2.2. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.

Cuando hablamos de Recursos Humanos, estamos haciendo referencia al capital humano con el que cuenta una empresa u organización para llevar a cabo su actividad. Así, los recursos humanos son uno de los elementos más importantes, ya que con la administración de los mismos, las organizaciones adquieren la capacidad estratégica para crear ventajas competitivas sostenibles que les lleven a alcanzar los objetivos organizacionales. Por esto, el elemento humano se convierte en el factor fundamental de toda organización, y más aún si hablamos del sector turístico, ya que en este caso, la relación cliente-empleado es mucho más directa que en otros sectores económicos.

Autores como Idalberto Chiavenato (2007), definen Recursos Humanos como “las personas que ingresan y permanecen en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico..., los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos y empleados junto con los supervisores de primera línea)”. Concluye diciendo que es un recurso vivo el cual decide cómo manipular los recursos inertes de la empresa para el crecimiento y desarrollo de la misma.

La principal cualidad de los recursos humanos, es que son personas, y ese potencial humano es muy complejo, dinámico y a la vez cambiante en función de una interacción continua. Por todo esto, en la mayoría de empresas turísticas, el establecimiento de un mínimo de estándares y normas, la personalización y la flexibilidad son los factores clave para elaborar una estrategia de dirección de los Recursos Humanos. Es por ello que la administración o gestión de estos recursos en una empresa turística se convierte en algo esencial para la misma.

Las personas y las organizaciones se encuentran en una interacción continua, y estas últimas no podrían subsistir sin las primeras. De ahí que nos centremos en analizar a continuación a la persona o elemento humano, y a esa administración que lleva a cabo la organización para desarrollar su actividad como empresa.

2.2.1. El capital humano.

En la actualidad, además del capital financiero que sin duda tiene un papel muy importante en el desarrollo de una empresa, surgen otro factor de carácter intelectual que ha tomado una importancia mucho mayor, el capital intelectual.

Según Chiavenato (2007), dentro de este capital intelectual, destaca el capital humano, al cual lo define como “el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos.” Y añade, “Además, son necesarios una plataforma y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes”. Así la utilización de estos talentos y de estas competencias supone crear una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora.

La organización compleja actual requiere comprender al individuo desde el enfoque que ciertos autores denominan “hombre complejo”. Este concepto nos permite conocer el impacto que tiene la práctica de la gestión de los recursos humanos en el individuo.

Cada individuo presenta unas características diferentes, de ahí que necesitemos definir este concepto de hombre complejo, para después analizar este proceso de administración.

Según Chiavenato (2000), el concepto de hombre complejo está basado en los siguientes factores:

- El hombre no solo es complejo, sino también variable y tiene muchas motivaciones dispuestas jerárquicamente, según la importancia de cada una de ellas. No obstante, esta jerarquía está sujeta a cambios según el momento y la situación. Además, los motivos se interrelacionan y se combinan entre ellos, surgiendo así perfiles motivacionales complejos.
- El perfil motivacional y de interacción psicológica que establece con la organización es el resultado de una interrelación compleja entre las necesidades iniciales y las experiencias en la organización.
- Las motivaciones del ser humano son afectadas por las características de la organización.
- La satisfacción última depende de su motivación, tarea, experiencias y del efecto de otras personas.
- No existe ninguna estrategia directiva correcta que pueda cobijar a todas las personas en todos los momentos.

De este concepto podemos destacar la individualidad del ser humano en la empresa, de ahí que la organización necesite cada vez más utilizar estrategias diferenciales para los empleados, de manera que se distingan segmentos en los que las prácticas de recursos humanos sean más eficaces. De aquí la importancia de la función de administración de los recursos humanos, que pasaremos a definir a continuación.

2.2.2. La administración de los Recursos Humanos.

La eficacia de una organización va a depender del logro de los objetivos, del mantenimiento interno del capital humano, al cual hemos hecho mención anteriormente, y de su adaptación al ambiente externo. De esto surge la importancia del papel de la Administración de los Recursos Humanos en la vida de las empresas u organizaciones.

Si volvemos a recurrir a Chiavenato (1986), este autor nos define la administración de los Recursos Humanos como la planificación, puesta en práctica y control de un conjunto de actividades capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la organización, a la vez que se permite a las personas que trabajan en la organización alcanzar sus objetivos individuales, ya estén relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Así, el objetivo esencial de la administración de Recursos Humanos será el de facilitar la obtención de los objetivos organizacionales.

La administración de los Recursos Humanos en una organización requiere de un diseño organizativo. De este diseño surge un material formal sobre las distintas funciones, responsabilidades, tareas, competencias y formación que se requieren para el desempeño de la actividad de la empresa.

Además de estas funciones, el departamento de RR.HH deberá realizar otra serie de tareas como:

- Aplicar la normativa legal en gestión de recursos humanos, la cual cambiará en el caso de que la empresa se internacionalice, y deberá adaptarse en función del país de destino.
- Gestionar la negociación con las personas, logrando así que los empleados se sientan integrados en la organización.
- Gestionar los conflictos que puedan ir sucediendo en la compañía.

Tabla 1. Modelo de Recursos Humanos.

Planificación	Procesos de entrada	Procesos mediadores de transformación	Procesos de resultado
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de los RR.HH • Análisis y diseño de puestos • Estructuración organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento de personal • Selección de personal • Ubicación y posicionamiento de puestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencias y promociones • Entrenamiento • Dirección y desarrollo organizativo • Gestión de las compensaciones • Beneficios y servicios • Seguridad y programas de salud • Actividades de relaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño • Medida de la productividad • Evaluación de las consecuencias de los programas y las estrategias
Influencias ambientales			
Afectan ampliamente a las organizaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Características de la fuerza laboral • Regulaciones gubernamentales y la ley 		Afectan concretamente a subgrupos específicos de las organizaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Características de la fuerza laboral • Regulaciones gubernamentales y la ley 	

Fte.: Pardo y Luna (2006): "Recursos Humanos para Turismo".

En la tabla anterior se resumen las principales funciones que tiene el departamento de administración de los recursos humanos de una empresa. Como vemos en el modelo anterior hay una serie de procesos que se llevan a cabo:

1. Proceso de planificación:

Este primer proceso consiste básicamente en determinar cuáles son las necesidades de personal que tiene la empresa. Así se establece un diseño organizativo y estructural de los RR.HH, en función de las necesidades de la misma. Según Pardo y Luna (2006), la planificación de recursos humanos consiste en “perseguir que la empresa tenga el número adecuado de personas con las competencias necesarias, en el puesto oportuno y en el tiempo que corresponda, para que las tareas se realicen de manera satisfactoria”. Es decir, se lleva a cabo una planificación de las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal.

- Planificación de las necesidades cualitativas: consiste en determinar qué actividades se van a realizar, estableciendo así los puestos de trabajo y en base a esto se identificará cuál es la formación necesaria que cada empleado deberá tener para desempeñar su labor en la organización.
- Planificación de las necesidades cuantitativas: Una vez tenemos claras cuáles son las necesidades cualitativas, se determina qué cantidad de personal necesitaremos para llevarlas a cabo. Esto dependerá de varios factores, como el tamaño de la compañía, jornada de trabajo, rotación de personal, periodos de vacaciones y estacionalidad de la demanda entre otros.

2. Proceso de entrada:

Una vez que hemos determinado las necesidades cualitativas y cuantitativas de la compañía, se da paso a otro proceso en el que destacamos la selección del personal.

El primer paso es el reclutamiento del personal, el cual se puede llevar a cabo a través de fuentes internas o externas de la empresa.

- Fuentes internas: en este caso acudiremos al propio personal existente en la empresa, el cual podrá cubrir otros puestos que van quedando vacantes en la compañía.
Entre las ventajas que posee el reclutamiento interno encontramos que el empleado ya conoce la cultura empresarial, que se reduce el coste de formación de dicho empleado puesto que ya conoce el funcionamiento de la

empresa de antemano y que supone una motivación para el mismo.

Los inconvenientes son: pérdida de nuevas ideas que procedan del exterior, ciertos conflictos entre los empleados de la empresa aspirantes al puesto ofertado, oferta de empleo más limitada, etc.

- Fuentes externas: como su propio nombre indica se trata de hacer ese proceso de reclutamiento y selección de personal externo a la empresa.
 - Ventajas del reclutamiento externo: encontrar al empleado más eficiente o mejor preparado para el puesto, aportar a la compañía un “aire” nuevo, es decir, nuevas experiencias y conocimientos, etc.
 - Inconvenientes del reclutamiento externo: proceso más lento que el interno, riesgo de la no integración por parte del nuevo empleado en la compañía, riesgo de que el nuevo empleado no esté satisfecho con el puesto, etc.

El segundo paso es el proceso de selección, en el cual el aspirante deberá ir superando las siguientes etapas:

- Preselección.
- Pruebas de selección.
- Entrevista.
- Decisión final.
- Examen médico.
- Contratación.

3. Proceso de transformación:

Una vez que ya tenemos el personal necesario para el desempeño de las distintas funciones que se llevan a cabo en la empresa, se pasa al proceso de planificación de la carrera profesional del empleado, en la cual el individuo irá pasando por una serie de programas de formación para lograr tanto los objetivos de la organización como los propios del empleado.

4. Proceso de resultado:

Este último proceso de la administración de recursos humanos consiste básicamente en la evaluación del desempeño del empleado y en el control del resultado de las estrategias establecidas en un principio, comprobando así que se están logrando los objetivos propuestos.

La evaluación del personal persigue los siguientes objetivos:

- Calificación del personal.
- Hacer posible la promoción o traslado del personal.
- Establecer un programa de formación del personal.
- Seguimiento.
- Servir como un sistema de incentivos.
- Superación personal del empleado.
- Mejora de la comunicación entre superiores y subordinados.

Cuando llevamos a cabo esta evaluación de personal seguimos las siguientes fases:

- Que todos los individuos que conforman la organización se encuentren comprometidos con el proceso.
- Se lleva a cabo la elección de un método de evaluación. Para esto se deberá tener en cuenta varios factores, como la finalidad de la evaluación o las cualidades de la organización.
- Identificación y medición. Es decir, se determina cuáles son las áreas o departamentos de la empresa que deben considerarse y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento.
- Gestión. Será necesario que se oriente a los empleados con el fin de que desarrollen al máximo sus capacidades para alcanzar un mayor rendimiento.
- Control. El proceso finaliza con la observación y la medida de todas las acciones llevadas a cabo en el proceso de evaluación de personal.

Hasta ahora hemos definido y explicado qué son los recursos humanos de una empresa, y en qué consiste su administración en la misma. Ahora bien, si nos referimos a esta gestión de los recursos humanos después de que se lleve a cabo una internacionalización en una compañía, en este caso abordaremos conceptos como la expatriación y repatriación de los empleados, por lo tanto pasamos a definir estos conceptos.

2.2.3. *Expatriación de empleados en el caso de las empresas internacionalizadas:*

Son aquellos empleados de organizaciones que son trasladados por su propia compañía a otro país distinto del suyo donde la organización posee otra unidad relacionada con la misma. Aquí el empleado ocupará un puesto fijo o temporal, según sean los objetivos de dicho traslado.

Los motivos por los que se produce una expatriación suelen ser los siguientes:

- *Transferencia del Know-how* entre los profesionales de la empresa de origen y la de destino.
- *Desarrollo y formación profesional* de trabajadores con potencial para convertirse en directores de un departamento a nivel internacional en un futuro.
- *Dirección y control* de nuevas sedes o departamentos en la unidad exterior. Esto se da sobre todo cuando se trata de expansiones de la compañía, como son las fusiones o adquisiciones.

Hay tres fases diferenciadas en un proceso de expatriación:

1- Fase previa e inicio:

En esta fase se incluyen diferentes políticas y prácticas como la selección, comunicación, asesoramiento y retribución; las cuales componen la oferta de la empresa y van a influir en la posterior valoración y decisión de aceptar o no la expatriación por parte de los profesionales.

2- Fase de desarrollo:

Cuando ya tenemos aceptada la propuesta y el empleado se encuentra en el país de destino, se pone en práctica un análisis de aspectos relacionados con la adaptación del trabajador, el cumplimiento de las expectativas u objetivos establecidos tanto personales como organizacionales; el desarrollo profesional y el posterior reconocimiento de la compañía.

3- Fase de repatriación:

En esta última fase del proceso se estudia la readaptación del empleado expatriado a su país de origen. Además se lleva a cabo un reajuste profesional en cuanto a su puesto de trabajo, retribuciones, promoción, si es el caso, y comunicación entre otros factores.

Concluiremos diciendo que la Administración de los Recursos Humanos de una empresa internacionalizada implica gestionar aspectos tales como la expatriación y repatriación entre otros, los cuales influyen ampliamente en el resultado y el desarrollo del trabajo del capital humano de esas compañías. De ahí su importancia y la necesidad de abordarlos en una industria tan relevante como es la turística y, en nuestro caso concreto, en las cadenas hoteleras españolas.

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DE LAS DISTINTAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS: PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Para continuar el trabajo vamos a analizar cuáles son las principales cadenas hoteleras españolas que destacan en el sector turístico internacional. Para ello consultamos cuál es el ranking de las cadenas hoteleras con presencia internacional. A través de www.Hosteltur.com, la revista digital especializada en el sector turístico, obtenemos el siguiente ranking:

Tabla 2. Top 10 del ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2013.

	Cadenas Hoteleras	Año de Internacionalización	Establecimientos		Habitaciones	
			2013	2012	2013	2012
1	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL 	1985	302	306	77.894	77.996
2	NH HOTELES 	1998	386	395	58.168	58.885
3	RIU HOTELS & RESORTS 	1991	106	108	44.435	43.081
4	BARCELÓ HOTELS & RESORTS 	1985	140	140	37.578	37.778
5	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS 	1993	88	89	30.181	30.063
6	GRUPO HOTUSA 	1981	125	118	13.441	11.680
7	PALLADIUM HOTEL GROUP 	1990	45	48	12.429	13.832
8	H10 HOTELS 	1999	42	40	11.842	11.344
9	GRUPO PIÑERO 	1995	25	23	11.407	10.993
10	PRINCESS HOTELS 	1998	22	19	9.890	8.894

Fte.: www.hosteltur.com.

En la imagen anterior vemos cuáles son las 10 primeras cadenas hoteleras españolas con establecimientos en el extranjero ordenadas según número de habitaciones. A continuación realizaremos un análisis de estas cadenas, donde aclararemos sus principales características y haremos especial referencia a su proceso de internacionalización. Para ello iremos por orden de posicionamiento de cada cadena en el ranking de Hosteltur.



3.1.1. Meliá Hotels International.

Es la cadena hotelera española que lidera el ranking visto anteriormente, con 302 establecimientos y 77.894 habitaciones en 2013. Comenzó su andadura internacional en el año 1985, con la adquisición del “*Bali Sol*”, un hotel de 5 estrellas de 500 habitaciones. Además de esto, cerraba otros acuerdos para expandirse primero en México, y más tarde en otros destinos, como Cuba, República Dominicana, Venezuela y Colombia.

Imagen 1. Hotel “Bali Sol”. Primer hotel internacional de Meliá. En Bali (Indonesia).



Fte.: <http://www.agoda.com/es-es/sol-beach-house-benoa-bali-by-melia-hotels-international/hotel/bali-id.html>.

Actualmente, la cadena tiene presencia en casi 30 países de 4 continentes, destacando en Latinoamérica, Caribe y las principales capitales europeas, y con un desarrollo incipiente en destinos asiáticos como Pacífico, Oriente Medio y el resto de mercados emergentes.

En cuanto a sus formas de internacionalización, aunque el 30% de sus establecimientos se explotan en régimen de propiedad, su tendencia en los últimos años se ha caracterizado mediante fórmulas poco intensivas de capital, como la gestión y el alquiler variable. De hecho, en el último plan estratégico

2012-14, con un claro enfoque hacia la internacionalización, se fija el objetivo de reforzar el modelo de actividad basado en la gestión, evitando así el riesgo financiero de la propiedad. Actualmente, más del 80% de los hoteles que posee la cadena operan bajo el modelo de gestión o franquicia.

De esta manera, los destinos que comprenden este proyecto de expansión internacional son los ubicados en las siguientes áreas de negocio: Asia-Pacífico y Real Estate. Por este motivo, el objetivo en los próximos años además de seguir creciendo en los destinos emergentes antes mencionados, es reforzar y mantener su presencia en las zonas ya consolidadas y aumentar su presencia en destinos estadounidenses, como Nueva York, Miami o Los Ángeles entre otros.

- *Estados Unidos*: Aunque la cadena ya cuenta con 3 establecimientos en EE.UU, quiere reforzar su presencia en el país norteamericano. Para ello ha seguido dos fases de expansión. La primera en este año 2014, Meliá ha firmado un nuevo hotel bajo su nueva marca “Innside by Meliá”, así, el hotel “Innside Manhattan” se inaugurará en 2016 con 313 habitaciones. En este caso, en lugar de la modalidad de franquicia o gestión, la cadena se asocia con promotores a través de acuerdos de arrendamiento a largo plazo de las propiedades, de esta manera, los promotores asumen parte del riesgo y la cadena todo el riesgo operativo. El segundo paso será complementar esta expansión en EE.UU con un crecimiento en destinos del Caribe Anglosajón, como Bahamas y Jamaica, donde entrará con un hotel en cada uno de estos destinos bajo la fórmula de gestión.
- *Asia-Pacífico*: En estos dos últimos años, es esta región donde más crecimiento está percibiendo la compañía, ya que en esta zona ha doblado su cartera de hoteles gracias a la incorporación de hoteles en Indonesia, China y Vietnam. La fórmula de internacionalización es la de contrato de gestión.



3.1.2. NH Hoteles.

Se trata de la segunda cadena hotelera española más importante en términos de internacionalización. Más del 55% de sus establecimientos se encuentran fuera del territorio español, repartidos por el resto de Europa, Chile, Argentina, Caribe, Colombia, México, EE.UU, Uruguay, Venezuela, Chile, República Dominicana y Sudáfrica.

NH Hoteles empieza su expansión internacional en 1998, dividiéndola en dos estrategias: la primera empezando por Iberoamérica, y la segunda continuando por el resto del continente europeo.

Imagen 2. NH Jousten. Primer hotel internacional de NH Hoteles. Buenos Aires (Argentina).



Fte.: <http://www.reservas.net/app/hotel.exe?147,2694,ESP>.

Si hablamos de su forma de internacionalización, de los 221 establecimientos con los que cuenta en el extranjero, 67 son propiedad de la cadena. Ahora bien, este número puede disminuir, ya que la compañía anunció la intención de vender el Jolly Madison Towers, el cual es el único establecimiento que posee la cadena en EE.UU y además una cartera de 12 hoteles en Holanda. Por otra parte, 24 de los establecimientos restantes operan en régimen de gestión. Así, el tipo de contrato que predomina es el alquiler, operando bajo esta tipología 128 hoteles. Aun así, la cadena busca oportunidades de gestión de hoteles, sobretodo en Europa o Sudamérica.

La estrategia de internacionalización que predomina en el proceso de internacionalización de NH Hoteles en el continente americano es la estrategia transnacional, ya que en la mayoría de los casos constituye sociedades y acuerdos con socios locales que conocen mejor el país donde se establecen y por tanto hay una coordinación más flexible desde la empresa matriz. Y también destacan las inversiones directas constituyendo empresas mixtas.

Sin embargo, en su internacionalización por Europa, ha predominado la estrategia global, ya que hay una fuerte coordinación desde la empresa española, y esto es también motivado porque la mayoría de las operaciones realizadas para realizar la internacionalización en el continente europeo son adquisiciones o inversiones directas puras, dado que la cadena adquiere el 100% del capital de la empresa en cuestión.

Entre las últimas aperturas para continuar su expansión internacional, debemos mencionar que en el primer trimestre de este año 2014, la cadena ha firmado los siguientes contratos:

Tabla 3. Hoteles firmados en el primer trimestre 2014.

Año apertura	Ciudad	Tipo de contrato	Número habitaciones
2014	La Habana, Cuba	Gestión	220
2015	Trento, Italia	Gestión	89
2016	Sao Paulo, Brasil	Renta	174
2016	Lima, Perú	Gestión	164
			647

Fte.: <http://corporate.nh-hotels.com>.

Además de esto cabe señalar que en 2013, la cadena firmó un acuerdo estratégico para crear una joint venture con el grupo hotelero chino HNA, con el fin de desarrollar el negocio hotelero en China a la vez que la cadena española diversifique sus operaciones. Gracias a este acuerdo, NH Hoteles gestionará varios hoteles en China en este año 2014.



3.1.3. Riu Hotels & Resorts.

Riu llevó a cabo su primera apertura internacional en Punta Cana (República Dominicana), en el año 1991, con la inauguración del Hotel Riu Taíno. Diez años después, la cadena ya había internacionalizado el 41% de su oferta de alojamiento, contando en ese momento con la siguiente distribución de 35 hoteles: 3 hoteles en Portugal, 7 en República Dominicana, 2 en Cuba, 2 en Florida, 4 en México, 1 en Jamaica, 10 en Túnez, 5 en Bulgaria y 1 en Chipre.

Imagen 3. Riu Taíno. Primer hotel internacional de la cadena Riu, 1991. Punta Cana (República Dominicana).



Fte.: <http://www.riutainoresort.com/>.

Actualmente la cadena especializada en turismo vacacional de sol y playa, cuenta con 66 hoteles y más de 30.000 habitaciones, la mitad de ellos en el Caribe, y además en Europa y África.

En 2012 abrió su segundo hotel en Costa Rica, y entre 2013 y 2015 está ampliando su oferta de hoteles urbanos, con el Riu Plaza Berlín y el Riu Plaza New York Times Square.



3.1.4. *Barceló Hotels & Resorts.*

Esta compañía abre su primer hotel fuera de nuestras fronteras en el año 1985, en Punta Cana, siendo así la primera cadena española en establecerse en este destino.

Barceló Hotels & Resort se divide en dos divisiones geográficas: una por Europa y el norte de África, y la segunda por Latinoamérica y el Caribe. Actualmente, la compañía cuenta con 140 hoteles, de los cuales, 91 se reparten en 15 países diferentes; 45 de ellos se sitúan en EE.UU, siendo en este país la cadena hotelera española líder; y 30 establecimientos situados en Sudamérica y Centroamérica.

Imagen 4. Barceló Bávaro Beach Resort. Primer Resort de Barceló en el extranjero, 1985. Punta Cana (República dominicana).



Fte.: <http://www.absolutcaribe.com/barcelo-bavaro-beach-resort-un-oasis-de-palmeras-y-lujo-ii/>.

La fórmula de internacionalización preferida de Barceló es la de gestión, ya que se trata de la de menos riesgo. Aun así, la compañía no descarta otras fórmulas, como el alquiler o la propiedad, si la inversión en estos casos resulta interesante, como ha ocurrido con sus nuevos establecimientos de Hamburgo.



3.1.5. Iberostar Hotels & Resorts.

En 1993 empieza el proceso de expansión en el extranjero de esta cadena española con la apertura del Iberostar Bávaro en Punta Cana. Cuatro años después amplía su cartera en México, y más tarde en Cuba.

En 1997 también se abre mercado en Grecia, con la apertura de dos establecimientos. De 2005 a 2011 ha incorporado nuevos destinos, como Brasil, Jamaica, Cabo Verde, Saïdia en Marruecos, Turquía, Cuba y Budapest.

Imagen 5. Iberostar Bávaro en Punta Cana (República Dominicana). Primer hotel internacional, 1993.



Fte.: <http://www.arbajetours.com/dynamicdata/HIberostarBavaro.aspx?id=23&langid=1>.

Hoy en día cuenta con 100 hoteles en 14 países, de los cuales 63 operan en el extranjero. Así la cadena tiene más presencia en Túnez, México, Cuba y República Dominicana.

Entre los planes de futuro de esta cadena hotelera está continuar su política de expansión internacional, buscando hoteles ubicados en ciudades con un alto componente turístico, como Londres, Estambul, París, Bogotá, Buenos Aires o Cartagena de Indias. Sin embargo, por ahora dejan de lado su expansión en Asia, donde las cadenas estadounidenses y asiáticas representan una gran competencia, y en lugar de esto prefieren enfocarse hacia otras zonas como los Emiratos.

Además de esto, otro objetivo importante para esta compañía en cuanto a las fórmulas de internacionalización es establecer un 50% de hoteles en contrato de gestión y el otro 50% en propiedad.



3.1.6. Grupo Hotusa.

Fundado en 1977 en Barcelona, el Grupo Hotusa es una gran organización compuesta por diversas empresas relacionadas directamente con el sector turístico. El Grupo lleva a cabo la explotación de hoteles en régimen de propiedad o arrendamiento, en concreto 125 establecimientos.

Aunque su proceso de expansión internacional comenzó en 1981 con sus primeros establecimientos asociados en Italia y Portugal, es entre el año 2001 y 2005 cuando se consolida la creación de la cadena Eurostars Hotels dentro de su línea de explotación directa de hoteles de gestión, con la cual, actualmente, gestiona más de 60 establecimientos de su cartera de hoteles.

La marca creada por Hotusa, Eurostars Hotels, abre su primer hotel fuera de España, siendo Roma el destino elegido. Poco después, la cadena inicia su crecimiento en el continente americano, concretamente en México y en 2007 adquiere sus dos primeros establecimientos hoteleros en Nueva York, además de entrar en el segmento vacacional con la compra de dos resorts en el Caribe mexicano y otro en Argentina.

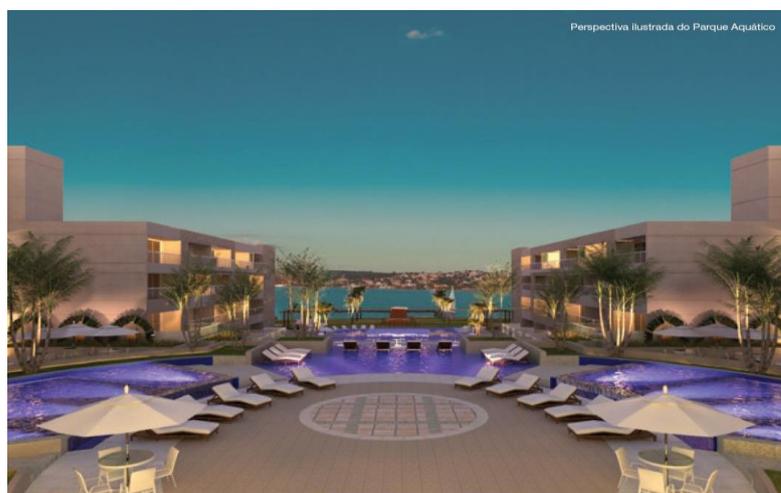
Hoy en día, esta cadena además de estar presente en 10 países europeos, la encontramos en América y a partir de 2010 en China. De esta manera, Eurostar Hotels cuenta con una cartera de 25 hoteles en España y 35 fuera de nuestras fronteras.

En 2013, la cadena apostó por el Mediterráneo, añadiendo 103 aperturas en Europa. Esta lista de aperturas estuvo encabezada por Francia, con 19 establecimientos, seguida por Italia, con 9, Reino Unido con 4 hoteles, Holanda (4), Turquía (3) y Austria, Rep. Checa, Portugal, Polonia, Bélgica y Rusia, con 1 hotel cada uno.

Por otra parte, en ese mismo 2013, la cadena asoció hoteles en África, con 6 en Marruecos. Además hizo lo mismo con dos establecimientos en Estados Unidos y América Latina; y con 1 en Colombia, Nicaragua y Bolivia. El resto de los 103 establecimientos se repartirían por nuestro país.

Para finalizar ese 2013 de nuevas aperturas, en Mayo de 2013 abriría el Eurostars Brisas do Lago, en Brasilia. Este complejo hotelero de 5 estrellas, surge como producto de una Joint Venture con la compañía de gestión hotelera Nobile Hotéis, en la cual, la compañía española posee la mayoría accionarial. De esta manera, este establecimiento supone la primera presencia de Hotusa en Brasil.

Imagen 6. Eurostars Brisas Do Lago, en Brasilia (Brasil). Una de las últimas aperturas internacionales. 2013.



Fte.: <http://noticias-tiempodeviajar.blogspot.com.es/2012/02/el-grupo-hotusa-desembarca-en-brasil.html>.

Entre sus últimos objetivos encontramos el deseo de continuar su proceso de expansión y crecimiento internacional, destacando los países latinoamericanos y asiáticos como los destinos favoritos del grupo, ya que los consideran estratégicos para su crecimiento.



3.1.7. *Palladium Hotel Group.*

Esta cadena hotelera nace en los años 60 como un negocio familiar en Ibiza. En 1990, treinta años después de haberse dedicado al mercado nacional, inicia su crecimiento internacional en el Caribe, bajo la marca Fiesta Hotels & Resorts, abriendo tres resorts de lujo en Playa Bávaro (República Dominicana) y un hotel urbano en Santo Domingo, diversificando con este último hacia un segmento diferente del vacacional, que hasta este momento había sido el único al que se dedicaban.

A partir de aquí, el grupo continuaría su expansión por el extranjero hacia nuevos destinos como Sicilia en Italia o Riviera Maya en México, donde crea otra marca especializada en un segmento de categoría superior, Palladium Hotels & Resorts.

Imagen 7. Grand Palladium Bávaro Resort, en Punta Cana (Rep. Dominicana). Uno de sus primeros Resorts internacionales. 1990.



Fte.: http://www.colonialtours.com.do/grand_palladium_resort_bavaro_punta_cana.htm.

En 2012, el grupo decidió reunir todas sus submarcas para convertirse tan solo en Palladium Hotels & Resorts, su marca cinco estrellas, logrando de esta manera mejorar y renovar su proyección internacional y transmitiendo así su filosofía de excelencia y calidad.

Actualmente, esta cadena cuenta con una cartera de 45 hoteles repartidos en seis países contando con España, éstos son México, República Dominicana, Jamaica, Italia y Brasil. Exactamente, en el extranjero dispone de 17 establecimientos: 7 en México, 5 en República Dominicana, 2 en Jamaica, 1 en Brasil y 2 en Italia.



3.1.8. H10 Hotels.

La cadena fundada en la década de los 80 con sede en Barcelona, comenzó su proceso de internacionalización en 1999, con la inauguración de un hotel en República Dominicana.

Cuenta con 42 hoteles repartidos en 16 destinos. Siete de los 42 hoteles se encuentran las principales capitales europeas, como París, Londres, Roma o Berlín y además otros destinos del continente americano, como La Habana y Varadero en Cuba, Riviera Maya en México o Punta Cana en República Dominicana.

Imagen 8. Ocean Blue & Sand, en Punta Cana (Rep.Dominicana). Uno de los primeros Resorts internacionales de H10 Hotels.1999.



Fte.: <http://www.h10premium.com/h10-hotel.php?id=13>.

En cuanto a su forma de internacionalización, H10 Hotels apuesta por la fórmula de propiedad en la mayoría de sus establecimientos.

Dentro de su plan estratégico está seguir su expansión por los principales destinos del Caribe, como México, Cuba, República Dominicana y Jamaica.



3.1.9. Grupo Piñero.

Esta compañía surge en Palma de Mallorca y continúa hoy día como negocio familiar de Pablo Piñero, su fundador. El Grupo Piñero está compuesto por varias marcas, entre ellas Bahía Príncipe Hotels & Resorts, Bahía Príncipe Residences & Golf o Soltour entre otras. Ahora bien, en cuanto a cadenas hoteleras, posee dos: Hoteles Piñero, con varios establecimientos en Mallorca; y Bahía Príncipe Hotels & Resorts, bajo la cual operan hoteles en Tenerife, República Dominicana, Riviera Maya y Jamaica. Ambas cadenas están especializadas en un producto vacacional, de Sol y Playa, caracterizado por el servicio. El último, Bahía Príncipe, ofrece un Todo Incluido 24 horas.

En 1995 comenzó su andadura internacional con la apertura del hotel Bahía Príncipe San Juan, en Puerto Plata (República Dominicana). Este resort es uno de los modelos de producto vacacional integrado y completo, que su fundador se ha encargado de impulsar hasta situar a su compañía en una de las referentes del mundo turístico actual.

Imagen 9. Hotel Bahía Príncipe San Juan, en Puerto Plata (Rep. Dominicana). Primer hotel de Grupo Piñero en el extranjero. 1995.



Fte.: <http://www.bahia-principe.com/es/hoteles/puerto-plata/san-juan/>.

La cadena cuenta con 17 establecimientos hoteleros en el extranjero, repartidos de la siguiente manera: 11 hoteles en República Dominicana, 4 en México y 1 en Jamaica.

Actualmente, según su director general, Miguel Sierra, entre los planes futuros está una política de expansión hacia nuevos mercados del Caribe y Mediterráneo Oriental, siendo los Bahía Príncipe el modelo de gestión referente en las futuras alianzas de *management* con propietarios externos e inversores.



3.1.10. Princess Hotels & Resorts.

Cadena hotelera fundada en 1967, Princess Hotels & Resorts es una cadena especializada en hoteles vacacionales y urbanos, se sitúa en el décimo lugar en el ranking de la revista digital especializada en el sector turístico *hosteltur*, con 22 establecimientos repartidos dentro y fuera de nuestro país.

Imagen 10. Hotel Bávaro Princess en Punta Cana (Rep. Dominicana).



Fte.: <http://www.princess-hotels.com/es/>.

Esta compañía comienza su expansión internacional estableciéndose en Punta Cana (República Dominicana) en el año 1998, donde cuenta hoy en día con 4 resorts Todo Incluido.

En 2007, continuó con su proceso de internacionalización, siendo esta vez México el destino elegido, donde cuenta con dos hoteles en Riviera Maya (México): uno de ellos es un Todo Incluido, el Grand Sunset Princess; y un resort, el Grand Riviera Princess.

En conclusión, si comparamos el proceso de internacionalización de las distintas cadenas hoteleras españolas elegidas, podemos sacar una serie de características que son las siguientes:

- *Preferencia de contratos de gestión sobre el régimen de propiedad.*

La mayoría de las cadenas hoteleras, a la hora de su expansión internacional, prefieren fórmulas poco intensivas de capital, y que les lleve a correr un riesgo menor o nulo. Para ello optan por los contratos de gestión de hoteles o el alquiler. Así reducen al mínimo los riesgos que supondrían las adquisiciones de hoteles o el régimen de propiedad, en los cuales se incurre en un riesgo mayor al tener que inyectar un mayor capital de inversión.

Esta reserva del riesgo crece cuando la internacionalización se lleva a cabo fuera del continente europeo, ya que dentro de éste algunas cadenas como Meliá Hotels International o NH Hoteles, arriesgan con adquisiciones o inversiones directas puras, e implantando un régimen de propiedad. Aun así esta opción es mucho menos elegida por los hoteleros. Por esto, cuando la expansión se realiza en el continente americano, las cadenas optan por aminorar el riesgo a través de la gestión, y en algunos casos buscan socios locales que conozcan mejor el mercado nacional donde se produce la internacionalización y así ir sobre seguro en la inversión, creando de esta manera empresas mixtas o “joint ventures”.

- *Tendencia hacia una empresa transnacional.*

Tras haber estudiado las formas de expansión hacia los mercados internacionales que han llevado a cabo las cadenas hoteleras españolas, observamos que existe una tendencia hacia la empresa transnacional, en la cual se combina una visión global de la compañía con la actuación y el desarrollo local del destino extranjero elegido para establecerse. Es decir, las cadenas apuestan por esta fórmula de expansión internacional con la cual persiguen que cada filial opere en función de los objetivos marcados por la empresa matriz, pero que al mismo tiempo no dejen de atender a las necesidades locales y su demanda.

- *Del Caribe a destinos asiáticos.*
En cuanto a los destinos elegidos por las cadenas hoteleras españolas para su expansión fuera de nuestras fronteras, también destacamos una tendencia clara hacia destinos del Caribe en los inicios de internacionalización de estas cadenas. Pero hoy en día muestran una tendencia hacia destinos asiáticos, como por ejemplo China. Este es el principal reto de la mayoría de las cadenas estudiadas, introducirse en el mercado asiático y sus destinos emergentes con proyección de futuro. Para ello algunas como NH Hoteles han negociado con grupos chinos la posibilidad de gestionar en conjunto grupos hoteleros en estos destinos asiáticos.
Aun así, el Caribe sigue siendo el destino elegido por excelencia en cuanto a procesos de expansión internacional hotelera.

CAPÍTULO 4 ESTUDIO DEL IMPACTO QUE PRODUCE UNA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNA CADENA HOTELERA.

En este punto nos dedicaremos a describir cuál es la problemática que se da en la gestión de los Recursos Humanos cuando la internacionalización de la empresa se lleva a cabo. Para ello, primero debemos conocer el proceso de dotación de personal en las filiales de la organización.

4.1. FORMAS DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS INTERNACIONALES.

Cuando una empresa se internacionaliza, puede optar por varias formas de dotación de personal en sus filiales. Esto lo llevará a cabo según sean sus circunstancias o características. Así existen 4 posibles opciones de provisión de personal:

- ***Etnocéntrico:*** La compañía utiliza directivos expatriados del país de origen para dirigir sus filiales extranjeras. Para ello habrá que tener en cuenta qué tipo de percepción hay en el país de destino en cuanto a la nacionalidad y etnicidad, porque en algunos casos puede crear hostilidades hacia el empleado expatriado, y por tanto este enfoque no sería el adecuado.
- ***Policéntrico:*** En este caso, la organización opta por contar con empleados nacionales del país de destino. Este modelo de

provisión de personal es bastante adecuado cuando se cumple el ejemplo expuesto anteriormente, es decir, cuando la nacionalidad y etnicidad del país de origen de la organización son percibidas de forma desfavorable por parte del país de destino. Así, entre las ventajas encontramos:

- Ausencia de problemas por parte del directivo en cuanto a idioma, cultura, costumbres, sistema político local, etc.
 - Elimina los problemas que surgen de los ajustes de empleados expatriados.
 - Reduce los costes que supondría el uso de expatriados.
 - Incrementa la motivación y las oportunidades de promoción del personal local.
 - Aporta el punto de vista de la filial en la toma de decisiones de la multinacional.
 - Aumenta la aceptación de la empresa en el país de destino.
- **Geocéntrico:** La organización asigna a los directivos que considera más competentes para que desarrollen su actividad en las filiales, sin tener en cuenta la nacionalidad de éstos. Si se evalúa algo es, al contrario de los dos primeros casos, la percepción que tiene el expatriado hacia la nacionalidad y etnicidad del país de destino.
 - **Regional:** Por último, esta modalidad consiste en que la compañía decide dirigir sus filiales con empleados de perfil personal ajustado de acuerdo a la región donde se desarrolla o va a desarrollarse la actividad.

4.2. IMPACTO SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS.

Una vez que la organización ha escogido qué fórmula utilizará para la dotación de personal en las filiales del extranjero, pasa a poner en práctica la gestión de ese personal, siguiendo los pasos que explicamos en el punto de la conceptualización de la gestión de Recursos Humanos: Reclutamiento, formación y desarrollo, gestión del desempeño y de la carrera profesional del empleado, retribución y evaluación del personal.

Ahora bien, si ya suele ser difícil llevar una buena gestión de personal en una empresa turística en la que el valor o capital humano es esencial, este proceso se ve dificultado cuando se produce una internacionalización en una compañía. Esta dificultad se acentúa por diversos factores:

- ***Diferencias culturales:***

La efectividad de muchos procesos de gestión del personal se ve directamente impactada por diferencias culturales.

Hay aspectos que son diferentes según la cultura del país en la que nos encontremos:

- Importancia de la jerarquía.
- Capacidad para manejar entornos desconocidos.
- Si se respeta a una persona por sus logros o por su posición.
- Identidad individual frente a identidad vinculada al grupo.

Estos aspectos influirán en los distintos estilos de gestión y comunicación entre países de la siguiente manera:

- Importancia del título de cargo y el equipo en algunas culturas.
- Grado de transparencia en la comunicación.
- Frustración ante un respeto excesivo por el jefe en la coordinación de las directrices.
- Aceptación o no de un sistema de evaluación del personal, y de reconocimiento y recompensa individual o de grupo.

- ***Coyuntura del país de destino:***

La atracción y posterior retención de personal en el país de destino se ve dificultada en ocasiones debido a la coyuntura de dicho país o de sus circunstancias políticas, sociales o económicas. Esto desemboca en una inadaptación del empleado en esa filial de la organización, dando lugar a la problemática de la gestión de ese establecimiento.

- ***Aspecto negativo de la experiencia:***

En ocasiones, la experiencia del empleado al haber trabajado ya en diversos países va en contra de beneficiar a los recursos humanos de la organización al entrar en otros países.

Cuando un empleado va cambiando de país, logra adquirir mucho conocimiento y experiencia, de tal manera que cada vez resulta más complicada la adaptación de dicho empleado a medida que se produce un nuevo traslado, y más aún cuando cambia de organización.

Así, encontramos todo un reto cuando la organización se enfrenta a la gestión de la diversidad de los mercados, adaptación de las políticas y procedimientos a las distintas situaciones.

Por todo esto, no es fácil aplicar el mismo proceso a las personas que forman parte de diferentes mercados por los siguientes factores:

- *Marco jurídico:*
Legislación laboral, fiscal y administrativa.
 - *Exigencias de mercados emergentes:*
Los mercados emergentes tienen ritmos de crecimientos más acelerados y dinámicos que los mercados tradicionales.
 - *Heterogeneidad:*
Los diferentes mercados emergentes suponen un colectivo heterogéneo, por varios motivos: se ubican en continentes distintos, con diferentes entornos demográficos, jurídicos, económicos y sociales.
- ***Dificultad para combinar el capital humano: locales y extranjeros.***

Alinear o combinar el capital humano local y extranjero según las necesidades organizativas implica no solo trabajar con la capacidad del empleado, sino también con el compromiso del mismo.

Las empresas multinacionales tienen varias opciones para la asignación de puestos de personal en las filiales, como mencionábamos anteriormente, las cuales podemos resumir en dos tipos: empleados locales o en ocasiones las empresas necesitan una cantera de talento internacional que puede ser asignado a diferentes países según sean sus necesidades de transmisión de conocimientos, apertura de mercados o desarrollo profesional.

Dicho esto, hay que tener en cuenta que las aspiraciones, expectativas o motivaciones de un empleado cambian radicalmente entre trabajadores de distintos países. Por esto resulta difícil poner en común el trabajo de empleados locales y extranjeros o expatriados.

Por otra parte hay que destacar que las oportunidades de trabajo en otro país representan grandes cambios radicales en la situación personal del expatriado y, en algunos casos, de sus familias también, que en ocasiones se ven obligadas a acompañarlo. Por estas razones, la organización debe redefinir su

estrategia de recompensa o retribución al expatriado, ya que no solo debe asignar esta retribución, sino que también debe contemplar la recompensa a largo plazo.

Señalar que se pone de manifiesto que, cuando hablamos de internacionalización de cadenas hoteleras, existen múltiples factores que suponen un impacto en los Recursos Humanos, tanto del país de destino como del país de origen. Ello implica la necesidad de estudiar las repercusiones que esto tiene sobre la gestión de esos Recursos Humanos y, en definitiva, sobre los resultados organizacionales.

CAPÍTULO 5 COMPARATIVA DE LA GESTIÓN INTERNACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS ANALIZADAS.

Para finalizar nuestro trabajo, y una vez estudiadas las principales cadenas hoteleras españolas internacionalizadas, así como identificados y analizados los factores que afectan a los Recursos Humanos de una compañía cuando ésta decide operar fuera de sus fronteras nacionales, vamos a hacer una comparativa de las cinco primeras cadenas analizadas en el ranking expuesto en el capítulo tres.

Esta comparativa pretende examinar la gestión concreta de los Recursos Humanos una vez que estas compañías se han internacionalizado, intentando identificar las diferencias y similitudes que hay entre ellas, así como las razones que las llevan a actuar de una u otra manera.

5.1. MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL.



En la última Memoria Anual de Sostenibilidad en 2012, publicada por la compañía en su web (<http://www.meliahotelsinternational.com>), encontramos un nuevo modelo organizativo y otras reformas en la política de recursos humanos, con el fin de adaptarse de la forma más beneficiosa a los cambios que se van produciendo y de responder a las nuevas necesidades que van apareciendo. Entre estas nuevas medidas hallamos varias que son bastante interesantes para la gestión internacional de los recursos humanos y, por tanto, para nuestro estudio. Estas son:

- **Descentralización de operaciones y centralización de estrategias.**

El nuevo modelo organizativo “Competing by Design” que ha diseñado la compañía, alineado con el Plan Estratégico 2012, está basado en la descentralización de las funciones operativas, con el fin de dar una mayor autonomía a las áreas geográficas en su toma de decisiones. No obstante, para no perder la visión global de la compañía, mantienen centralizadas las funciones estratégicas y de control, denominadas “Think Globally, Act Locally”.

- **Desarrollo profesional local.**

Entre las políticas internas de Recursos Humanos de esta cadena hotelera, encontramos la prioridad de contratación de directivos locales, reduciendo al mínimo, salvo en casos excepcionales, las expatriaciones. Según la organización, esta decisión ayuda a que la compañía tenga un mejor conocimiento de las necesidades locales del negocio, ya que garantiza el conocimiento de la zona y de la cultura local. Si consultamos la siguiente tabla constatamos que más del 75% de los directivos son locales, frente a un 25% de expatriados.

Tabla 4. Directivos locales y expatriados por países (2011-2012).

	EXPATRIADO		LOCAL		TOTAL	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Alemania	4	3	19	18	23	21
Argentina	1	1	3	3	4	4
Brasil	3	3	10	9	13	12
Bulgaria	0	0	4	2	4	2
Cabo Verde	1	1	0	0	1	1
China	0	1	0	0	0	1
Croacia	2	0	9	0	11	0
Cuba	25	22	0	0	25	22
Emir. Árabes	1	1	0	0	1	1
EE.UU.	2	1	0	0	2	1
Egipto	0	1	2	1	2	2
España	14	7	154	115	169	122
Francia	4	3	3	4	7	7
Grecia	0	0	3	1	3	1
Indonesia	4	3	2	2	6	5
Italia	0	1	4	2	4	3
Luxemburgo	1	1	0	0	1	1
Malasia	1	1	0	1	1	2
México	4	3	4	5	8	8
Perú	1	1	0	0	1	1
Puerto Rico	0	1	2	0	2	1
Reino Unido	1	2	0	0	1	2
Rep. Dom.	5	4	2	1	6	5
Tanzania	1	1	0	0	1	1
Uruguay	0	0	1	1	1	1
Venezuela	1	0	1	1	2	1
Vietnam	0	0	1	2	1	2
TOTAL	76	60	224	168	299	228

Fte.: Informe Anual 2012 de Meliá Hotels International. <http://www.meliahotelsinternational.com>.

- ***Política de Conciliación.***

Una de las dificultades con las que se encuentran los empleados del sector turístico es con la conciliación de su vida profesional y personal o familiar, debido en gran medida a los horarios laborales complejos y la estacionalidad. Este problema se acentúa en el caso de los empleados que son expatriados por la compañía para continuar su desarrollo profesional en otra unidad de negocio. Por esta razón, en el nuevo plan, esta política se convierte en uno de los retos de la organización.

- ***Cambio de modelo en las unidades de negocio.***

Ante la intensa política de expansión internacional que está llevando a cabo la cadena, se ven obligados a cambiar el modelo de gestión del personal en los hoteles. Así, el nuevo modelo busca un carácter mucho más homogéneo, que se pueda adaptar a escala local de forma más favorable. Además, con este plan buscan cubrir los puestos de dirección con la cantera natural de los hoteles, las jefaturas de departamentos, es decir, que sean los propios trabajadores de departamentos los que tengan oportunidad de promocionar internamente hacia puestos de responsabilidad superior. Este proceso tiene varios programas, según sean los puestos que desempeñan los empleados:

Job Training Plan: Este plan de desarrollo está orientado a empleados que ocupan puestos base. Consiste en prepararlos para que sean polivalentes y conozcan en profundidad las tareas y responsabilidades del departamento.

Professional Development Plan: Dirigido hacia colaboradores con potencial para tomar los puestos de jefaturas.

Advanced Development Plan: Permite la preparación de jefes de departamento que van a convertirse en miembros del Comité Ejecutivo en cualquier establecimiento de la cadena hotelera (Director de Comida y Bebida, Director de Alojamiento y Director Comercial).

Management Development Plan: Está dirigido a Jefes o Directores de Departamento, el cual les permite asumir la posición de Subdirector de hotel.

Plan Desarrollo Subdirectores de Hotel: Plan dirigido a Subdirectores para consolidar sus conocimientos técnicos

y competencias, y así poder promocionar o ascender a Dirección de Hotel.

Plan Desarrollo Directores de Hotel: Permite el desarrollo del perfil comercial y profesional del puesto de Dirección de Hotel.

Por supuesto, estas promociones podrán ser llevadas a cabo por el personal tanto en su misma ubicación geográfica como en otra unidad de negocio internacional.

- ***Modelo de Formación.***

El modelo de formación de la cadena está basado en satisfacer las necesidades de las diferentes unidades de negocio, tanto nacional como internacional, para así ofrecer una formación de calidad unificada que potencie el buen desempeño de sus empleados en su actividad profesional.

De esta manera, el último Plan de Formación diseñado en 2012, persigue el fin de responder a las líneas de actuación incluidas en el Plan Estratégico y a las acciones formativas globales que han sido solicitadas por las unidades de negocio internacionales, que son entre otras las que describimos a continuación:

- Búsqueda de innovación en el terreno de la formación.
- Aumento de la participación de expertos en la compañía en el desarrollo de las acciones, personalizando los contenidos en función de las necesidades de los departamentos.
- Impartición de formaciones por parte de formadores internos, lo que permite que los conocimientos transmitidos son más cercanos a las necesidades de los colaboradores.

5.2. NH HOTELES.



Para recabar información actual que nos aporte una idea de las características de la gestión de recursos humanos que lleva a cabo esta cadena hotelera, acudimos a su último informe anual publicado en la web de la corporativa, el cual data de 2012. La compañía cuenta con una plantilla de aproximadamente 15.780 empleados, entre fijos y temporales. Si por algo se caracteriza el capital humano de NH Hoteles es por su diversidad, ya que cuenta con empleados de 141 nacionalidades diferentes, lo que en datos

relativos supone que el 15.3 % de estos empleados desarrolla su trabajo en un país distinto al de su origen.

Esta gran diversidad de empleados con los que cuenta la cadena, ha propiciado que su departamento de recursos humanos exporte un modelo de gestión de este capital humano concreto allá donde se han internacionalizado y han establecido un hotel. Para ello ha creado una cultura empresarial muy diferenciada, por la cual en 2010 NH HOTELES fue reconocida en España, Holanda, Bélgica, Alemania, Suiza y México, como la mejor empresa donde trabajar, por el Top Employer CRF.

En este informe anual de 2012, encontramos también un Plan Estratégico de Recursos Humanos 2010-2013, el cual ha sido implantado por la compañía afectando a todos y cada uno de sus establecimientos en cada unidad de negocio. Este plan estratégico gira en torno a 3 pilares centrales: la gestión del talento, la eficiencia organizativa y la cultura del rendimiento.

1- La gestión del talento.

Para la cadena es muy importante contar tanto con la satisfacción del cliente como con la del empleado ya que según su director corporativo de RR.HH., Ínigo Capell, ambas están relacionadas directamente, es decir, si el empleado está satisfecho en su puesto de trabajo lógicamente prestará un servicio de una manera más eficiente que se reflejará sin duda alguna de manera muy favorable en la satisfacción del cliente. Por tanto, bajo este punto de vista, el talento interno es algo que no se puede descuidar, sobretodo el del personal directivo móvil, tanto si la compañía se encuentra en un buen momento económico, como si no es así.

Para este fin, en 2010 la compañía creó un nuevo sistema de gestión del desempeño, llamado "Es Tu Momento (ETM) de NH Hoteles. Con esta iniciativa se evalúa tanto a los empleados fijos como a los temporales.

En 2012, el departamento de RR.HH. continuó con esta gestión del talento a través de 3 iniciativas principales:

- Creación de Comités de Talento, mediante los cuales se pretende valorar y mejorar dos departamentos clave para la compañía: el de los directores de hotel y el de los comerciales. Y el fin perseguido es gestionar el desempeño de éstas dos áreas e impulsar la responsabilidad de sus managers en esta gestión del talento.
- Manual de Planes de Acción, los cuales consisten en establecer o diseñar mejoras con respecto a los resultados recogidos en las evaluaciones del sistema antes mencionado "Es Tu Momento"(ETM), y además para diseñar un plan de desarrollo individual del empleado.
- Campaña de Sensibilización Interna, haciendo hincapié en las ventajas que supondrá para el favorable desarrollo de la compañía y de los empleados el establecimiento del sistema ETM, antes mencionado.

Otros de los programas llevados a cabo por la compañía para esta mejora y gestión del talento interno de la empresa son los denominados “JUMP” y “PDI”, incluidos también en este informe anual de 2012, la compañía. La primera iniciativa está dirigida a mejorar el desempeño de los jefes de departamento y la segunda al desarrollo de los directivos de hotel. Estos programas se suman al “New Heights”, el cual está enfocado hacia los directores de hoteles, y tiene como meta dotarlos de una preparación eficaz para afrontar los nuevos retos estratégicos de la compañía en un futuro próximo. En la primera puesta en práctica de este último programa mencionado, se han formado a 323 directores en 17 cursos en los que se trató la capacidad de análisis y toma de decisiones a través de un simulador hotelero adaptado a las necesidades de la cadena.

En este sentido de formación de los empleados internos, también ha iniciado un proyecto llamado “NHU University”, el cual consiste en una formación continuada de los empleados, de manera que a través de estos cursos traducidos en 6 idiomas, la cadena persigue contribuir a la ampliación de conocimiento de sus trabajadores de manera que éstos puedan acceder a las posiciones de ascenso profesional dentro de la compañía. Este programa además tiene una proyección internacional, ya que los empleados también tienen la opción de viajar a otros países y conocer cuál es la forma de gestión y de trabajar en otros hoteles de la cadena, para posteriormente regresar a su país de origen o de trabajo habitual, así se han registrado 250 movimientos de empleados internos anuales en Europa.

2- Eficiencia Organizativa.

Está claro que una de las características clave del sector hotelero es la estacionalidad y los fuertes cambios de demanda a la que se expone una cadena hotelera y, más concretamente, cada uno de sus establecimientos. Para esto, la siguiente medida se basa en la optimización de los Recursos Humanos en relación a esta problemática, para así adecuarlos y prepararlos para estos cambios bruscos de actividad y conseguir márgenes brutos más altos de la industria. Así, se ha implantado un nuevo modelo de gestión organizativa en la que se refuerza la implicación y flexibilidad del personal, potenciando así un perfil polivalente en cuanto a funciones, horarios y desempeño entre otros, consiguiendo así una forma más eficiente de trabajo.

3- Cultura del Rendimiento.

Para conseguir un alto rendimiento del personal, es innegable que una buena forma de lograrlo es incentivar al empleado a través de programas en los que se beneficie al trabajador, haciendo así que se implique de mayor manera en el buen funcionamiento de la compañía. Por esto, la cadena sigue desde el año 2008 un programa al que han llamado “Todos somos ventas”, basado en la cultura del rendimiento. Consiste en el establecimiento de tarifas especiales y

descuentos para los empleados y sus familiares. Y además, a estos descuentos se suman programas de incentivos como concursos para ganar recompensas según unos objetivos de ventas marcados. A través de estos programas, la cadena ha logrado aumentar beneficios.



5.3. RIU HOTELS & RESORTS.

Si accedemos a las publicaciones que hace esta cadena acerca de su gestión de Recursos Humanos, constatamos que son bastante escasas. En estas publicaciones, RIU prioriza la formación en el puesto de trabajo y la promoción interna para lograr una plantilla de empleados que puedan desarrollarse en la compañía tanto en lo personal como en lo profesional. Así, considera a sus empleados como su valor principal más importante, ya que el servicio que prestan en sus hoteles depende del trato directo entre el cliente y el capital humano de la empresa.

Las políticas que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos de RIU son:

- **Trato:** Garantizar un trato digno, justo y respetuoso, que no permita la discriminación.
- **Empleo:** Contar con procedimientos que garanticen la igualdad de oportunidades.
- **Desarrollo:** Favorecer la realización profesional de los empleados a través de procesos objetivos y transparentes, fomentando la formación y capacitación para la mejora continua.
- **Compensación:** Contar con una política retributiva y de beneficios sociales equitativos y de acuerdo con el marco social y normativo.
- **Relaciones laborales:** Reconocer el derecho de asociación y afiliación sindical estableciendo una relación de diálogo y cooperación.

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.

Como vemos en las políticas descritas anteriormente, en cuanto a gestión internacional de los recursos humanos, esta compañía solo se centra en tres puntos:

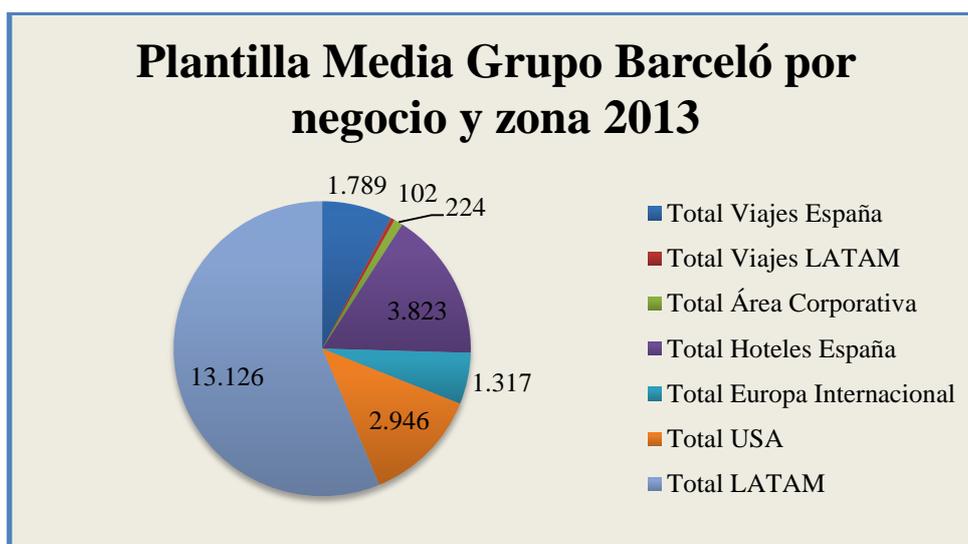
- Prioriza en cuanto a la contratación de personal local del destino donde se establece al internacionalizarse.
- Intenta garantizar una igualdad de oportunidad de empleo sin discriminación.
- Destaca la formación y promoción interna de sus empleados para la mejora continua de los mismos.



5.4. BARCELÓ HOTELS & RESORTS.

La plantilla media correspondiente al grupo hotelero suma 21.436 empleados.

Gráfico 1. Plantilla media de Barceló Hotels & Resorts. 2013.



Fte.: www.barcelo.com.

En el gráfico anterior vemos la importancia que tiene la internacionalización para la cadena hotelera ya que, por ejemplo, en la unidad de negocio de Latinoamérica se concentra el número mayor de empleados, con una media de 13.126 empleados.

En cuanto a la gestión de RR.HH que lleva a cabo la compañía, el desarrollo profesional y la igualdad de oportunidades son dos de los pilares en los que Barceló basa su política de RR.HH. Así la formación es la clave para su gestión de empleados. De hecho, en 2013 impartió 87 cursos a un total de 1.160 empleados.

Dentro de sus filosofía de empresa, destaca la promoción interna y el crecimiento profesional del equipo de empleados, por esta razón, la cadena lleva a cabo varios programas de formación y captación de talento, como un Programa de Prácticas a través del cual incorporan a la plantilla a jóvenes estudiantes de último curso de formación de Dirección Hotelera o Turismo, que cuenten con una disponibilidad geográfica y de movilidad y con un buen nivel de idiomas. Así, en 2013 incorporaron a este programa de prácticas de Dirección de hotel a 49 alumnos. Con esta iniciativa, la compañía pretende formar a su propia cantera de directivos.

En cuanto a la promoción interna, también han puesto en práctica el programa “B TALENT”, dirigido hacia los equipos directivos de hotel, y que tiene como objetivo desarrollar su carrera profesional mediante un seguimiento continuo. Este programa se basa en:

- Seguimiento del personal.
- Identificación del potencial del empleado.
- Evaluación del desempeño.

Así consiguen una gestión integrada de los recursos humanos. De esta forma, en 2013 se produjeron 25 promociones internas a puestos de dirección de hotel.

Esta formación de manera continuada no solo se lleva a cabo sobre el personal de dirección, sino que también la cadena lo extrapola hacia el resto de personal, fomentando las habilidades y capacidades de todo el personal. De hecho, estos programas operativos se han llevado a otros destinos internacionales donde la compañía está presente, como Latinoamérica, donde se fomenta la formación del área Comercial, Ventas y Atención al cliente, y en materias específicas del sector hotelero, como restauración y cocina. Así se han impartido más de 477.000 horas a 18.294 empleados.

Además de esto, desde el punto de vista de la gestión internacional de los recursos humanos de la compañía, han iniciado un nuevo proyecto llamado “SER BARCELÓ”, el cual tiene como objetivo unificar la forma de trabajar en

todos los establecimientos hoteleros de la cadena, mejorando la eficiencia de los empleados y la satisfacción del cliente.

“SER BARCELÓ” consiste concretamente en un manual de herramientas que recogen el “know-how” de la compañía, que se le hará llegar a cada departamento estructurado según sea el puesto de trabajo desempeñado por el personal. Además añaden otro manual para el jefe de departamento que será el formador, con un itinerario formativo, para hacerlo más práctico y dinámico. Finalmente, el programa lleva a cabo un seguimiento, garantizando su correcta aplicación y resultado.



5.5. 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.

Iberostar Hotels & Resorts cuenta con 21.000 empleados a fecha de 2012, y ha impartido 238.000 horas de formación a sus empleados, la cual consta de tres fases:

- **Capacitación:** Consiste en un programa básico mediante el cual se persigue que todos y cada uno de los empleados conozcan a la perfección la ejecución de su trabajo, para el cual ha sido contratado.
- **Desarrollo de competencias:** Basado en que el empleado adquiera una serie de habilidades para su promoción en la empresa hacia cargos o puestos de categoría superior.
- **Plan de carrera:** Es un plan dirigido a aquellos empleados que quieran tomar nuevas responsabilidades y pretendan ascender a directores de hotel, de cara a la futura y constante expansión internacional de la compañía.

Para la gestión de Recursos Humanos de Iberostar, vemos que también es importante además de la formación, la promoción interna, como hemos constatado en las cadenas hoteleras anteriormente analizadas. Así, de cada 100 puestos nuevos, 93 de ellos 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.

Al igual que las otras cadenas, en la web de la corporación de Iberostar se pueden extraer una serie de propósitos relacionados con su Responsabilidad

Social Corporativa, dentro de la cual incluye un pequeño apartado que hace referencia al grupo de empleados, y su gestión. Así, para este grupo de interés 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.

En conclusión, podemos decir en base a lo analizado, que las cadenas hoteleras españolas que hemos seleccionado para su análisis, a la hora de gestionar los Recursos Humanos en los distintos destinos internacionales en los que se establece, se centran básicamente en fomentar la formación del empleado como una estrategia empresarial de unificar la manera de trabajar en todos sus hoteles, para que el cliente no distinga en el trato o servicio recibido sea cual sea el destino donde se encuentre, y logrando así aumentar la calidad de ese servicio ofrecido.

También destaca la elección de la promoción interna en cuanto a la asignación de puestos de trabajo en la compañía, dando así prioridad a los empleados internos para que éstos sean los que asciendan a puestos de mayor responsabilidad, y apostando así por una cantera propia de talento.

Por otra parte, para solucionar el impacto negativo que supone la internacionalización cuando hablamos de diferencias culturales, o distintas maneras de operar en función del país o destino donde nos situemos, las cadenas hoteleras optan por la rotación del personal entre las distintas unidades de negocio de manera temporal o indefinida. Esta rotación del personal tiene como objetivo en algunos casos, trasladar al empleado a otro establecimiento hotelero de la cadena para poder conocer el “know-how” del departamento al que pertenece y posteriormente, después de unos meses, volver a su lugar de trabajo habitual para ocupar puestos superiores en la compañía. Y en otros casos, la rotación del personal se realiza para transmitir el know-how de un departamento determinado y disminuir esas diferencias culturales o las distintas maneras de operar de las que hablábamos anteriormente.

Otras de las políticas que tratan de llevar a cabo las cadenas, o que por lo menos se encuentran entre sus propósitos, son las de priorizar la contratación de personal local del destino en el que se han internacionalizado, ya que esta acción va en pro del desarrollo de la comunidad local.

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES

Una vez finalizado este estudio podemos constatar que la internacionalización en el caso de las cadenas hoteleras españolas es un proceso imprescindible para el desarrollo de las mismas ante esta etapa de cambio, dinamismo y globalización a la que asistimos. Esta globalización lleva a las empresas, y particularmente a las del sector turístico, a una competencia feroz por establecerse en los destinos más demandados por los consumidores.

Esta expansión internacional llevada a cabo por las compañías elegidas para su estudio en este trabajo ha tenido un factor común en cuanto a la forma de establecerse en el extranjero. La estrategia o forma de internacionalización elegida ha sido la de empresa transnacional que, como hemos visto en el capítulo de la conceptualización, consiste en adoptar una visión global de la compañía, pero combinándola con una actuación local, es decir, que las cadenas hoteleras establecen unas directrices desde la empresa matriz, en este caso española, para después adaptarlas en una actuación local sobre las filiales. De esta manera, las cadenas mantienen un mayor control de la compañía y su gestión, pero sin perder de vista las necesidades del mercado local extranjero en cuestión.

Otra conclusión que sacamos de este estudio es que el éxito que han obtenido estas cadenas hoteleras tras su expansión internacional, y que por lo tanto les han llevado a liderar el ranking mencionado anteriormente, es debido a que han optado por no arriesgar el 100% de su capital cuando se han establecido en un país extranjero, sino que han preferido fórmulas en las que invierten poco capital, como los contratos de gestión o alquiler. O incluso, en algunos casos deciden asociarse con grupos empresariales del destino internacional elegido, ya que estos les aportarán los conocimientos necesarios para operar en dichos destinos, en los cuales la cadena no conoce el funcionamiento del mercado o las necesidades del mismo, evitando así los problemas que surgirían en cuanto a diferencias culturales, fiscales, etc.

Como hemos visto, el destino que lidera como el elegido por las cadenas hoteleras españolas desde sus inicios en este proceso de expansión internacional es el Caribe, estableciéndose así en destinos como México o República Dominicana. Aun así, debemos destacar que estas compañías tienen más presencia en el continente europeo y en el americano que en el resto. También podemos señalar que la tendencia actual se inclina en afianzar su presencia en los destinos en los que ya cuentan con establecimientos, pero también se observa la intención de incluir destinos asiáticos en su oferta.

Por otra parte, al haber estudiado las formas de gestión de los Recursos Humanos de estas compañías hoteleras, obtenemos una importante conclusión, y es que el elemento humano supone algo esencial y de vital importancia para el desarrollo exitoso de una cadena hotelera sea cual sea el

destino en el que se internacionalice, ya que el producto ofrecido está directamente relacionado con el trato del personal empleado en el establecimiento hotelero al desarrollar sus funciones en su puesto de trabajo. Así, vemos que el departamento de Recursos Humanos no debe subestimarse bajo ningún motivo, ya que de esta gestión del personal dependerá en gran parte el éxito de la compañía en cualquier destino internacional, y será importante conducir esta gestión hacia unos objetivos basados en disuadir los problemas que puedan surgir después de esta expansión.

Otra idea que nos queda bastante clara es que debido a la gran presencia internacional, algunas de las cadenas hoteleras estudiadas se ven en la situación de fomentar las políticas de expatriación. Esto se debe a que la compañía prefiere poner al frente de su nuevo establecimiento en el país de destino a una persona de confianza que ya haya demostrado su capacidad laboral en la empresa matriz, pero esto supone un mayor coste para la compañía que contratar a personal local del país extranjero.

Este tipo de expatriaciones, en la mayoría de casos, solo son temporales, y se mantendrán por un periodo corto de tiempo mientras que se pone en marcha el buen funcionamiento del nuevo hotel. No obstante, en la mayoría de casos surgen problemas de adaptación al nuevo lugar de trabajo, e incluso al regresar a su país de origen. Por todo esto, como conclusión podemos añadir que toda empresa que decida acudir a la expatriación para cubrir personal en el país de destino, deberá diseñar un buen plan de seguimiento y retorno de ese empleado expatriado, de tal manera que su estancia en el país extranjero se traduzca en una mejora para su carrera profesional, y le sirva como experiencia positiva para aplicarla en su etapa de regreso a su lugar de trabajo original.

Pero no solo existe una tendencia a la expatriación, sino que se combina en muchos casos con la contratación de personal local, lo que justifican como una medida de desarrollo del destino extranjero, y además ayuda a la compañía a conocer mejor las necesidades locales del destino en cuestión. A pesar de esto, no nos queda claro si este personal local al que se refieren las cadenas hoteleras estudiadas cubre puestos de directivos y departamentales de responsabilidad superior o si están destinados a otros puestos de responsabilidad inferior.

Por otra parte, al analizar el impacto que tiene una internacionalización hotelera sobre los Recursos Humanos, y concretamente sobre su gestión, observamos que la formación del empleado y la posterior evaluación de su desempeño, son las dos estrategias clave que las distintas cadenas hoteleras españolas elegidas han preferido para minimizar los impactos negativos que hemos mencionado en este trabajo, como son las diferencias culturales entre nuestro país y otros extranjeros. De esta manera logran establecer una uniformidad en el servicio ofrecido en cualquiera de los establecimientos de una misma cadena hotelera. Esta formación y gestión de talento la combinan con una rotación de personal por las distintas unidades de negocio, lo que hace

que se transmita el Know-how de la compañía diferenciado según el departamento al que pertenezca el empleado en rotación.

Para finalizar estas conclusiones, decir que nos hubiese gustado profundizar algo más en cuanto a las formas de gestión de estas grandes cadenas hoteleras de éxito internacional, pero esto se ha visto imposibilitado por la falta de información pública facilitada por algunas de estas compañías.

BIBLIOGRAFÍA

Pardo, M. y Luna, R. (2006): Recursos Humanos para Turismo. Madrid: Prentice-Hall.

Ordoñez, M. (coord.). (1995): La nueva gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

OMT. (1997): El capital humano en la industria turística del siglo XXI. Madrid: OMT.

Chiavenato, I. (2007): Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México, D.F.: McGraw-Hill.

Martín Rojo, I. y Gaspar González, A.I. (2007): Crecimiento e internacionalización de empresas. Madrid: Editorial Síntesis.

Martín Rojo, I. y Gaspar González, A.I. (2009): Administración de los recursos humanos en las empresas turísticas. Madrid: Ediciones Pirámide.

Artículo: "Ranking de las mayores cadenas hoteleras de España por ventas" (2012). Revista digital: Preferente.com. Disponible en: <http://www.preferente.com>

Artículo: "Ranking Hosteltur de presencia internacional de las cadenas españolas" (2013). Revista digital: Hosteltur. Disponible en <http://www.hosteltur.com>.

Artículo: "Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2013" (2013). Revista digital: Hosteltur. Disponible en <http://www.hosteltur.com>.

Artículo: "El apetito inversor hotelero es extraordinario en estos momentos" (2014). Revista digital: Hosteltur. Disponible en <http://www.hosteltur.com>.

Castillo Gémar, G. y Jiménez Quintero, J.A., (2013): "Retos estratégicos de la industria hotelera española del siglo XXI: horizonte 2020 en países emergentes". Disponible en: http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?pid=S2182-84582013000200003&script=sci_arttext.

Publicación: "Internacionalización". Extraído de Sistema de Información Empresarial de Canarias. Disponible en: <http://www.siecan.org>.

Artículo: "Capital humano en la internacionalización: EL EXPATRIADO" (2012). Disponible en: <http://worldwtrade.blogspot.com.es/2012/03/capital-humano-en-la.html>.

Meliá Hotels International. "Política de Recursos Humanos". Disponible en: <http://sostenibilidad.solmelia.com/politica-rrhh.php>.

Meliá Hotels International. Informe sostenibilidad 2012. Disponible en: <http://www.meliahotelsinternational.com>

NH Hoteles. Informe: Memoria Anual 2012. Disponible en: <http://corporate.nh-hoteles.es>

Grupo Hotusa. Información general sobre la compañía. Disponible en: <http://es.hotusa.com>

Palladium Hotel Group. Información general sobre la compañía. Disponible en: <http://www.palladiumhotelgroup.com>

Agrupación cadenas hoteleras, Islas Baleares. Revista digital. Información artículos. Disponible en: <http://www.cadenashoteleras.org>

Grupo Piñero. Información general sobre la compañía. Disponible en: <http://www.bahia-principe.com>

Riu Hotels & Resorts. Informe Sostenibilidad Social. Disponible en: <https://www.riu.com/es/sostenibilidad/social.jsp>

Artículo: “La formación y retención del talento: línea estratégica de las cadenas hoteleras españolas” (2013). Disponible en: http://static.hosteltur.com/web/uploads/2013/07/FormacioEn_y_retencioEn_del_talento_liEnea_estrategica_de_las_cadenas_espanlolas.pdf

Exceltur. Informe: “Resumen ejecutivo del Libro Blanco de los Recursos Humanos del Turismo en España”. Disponible en: <http://www.exceltur.org/excel01/contenido/portal/lbste/Resumen%20Ejecutivo.pdf>

Artículo: “Meliá afianza su estrategia de crecimiento en Estados Unidos” (2014). Revista digital: Hosteltur. Disponible en: http://www.hosteltur.com/148320_melia-afianza-su-estrategia-crecimiento-estados-unidos.html

Artículo: “Meliá entra en Nueva York con el hotel Inside Manhattan” (2014). Revista digital: Hosteltur. Disponible en: http://www.hosteltur.com/143530_melia-entra-nueva-york-hotel-inside-manhattan.html

Artículo: “Meliá Hotels International abrirá 30 nuevos hoteles en 2014” (2014). Revista digital: Hosteltur. Disponible en: http://www.hosteltur.com/156400_melia-hotels-international-abrira-30-nuevos-hoteles-2014.html

Artículo: “La nueva Meliá fija en Asia su foco de expansión” (2011). Revista digital: Hosteltur. Disponible en: http://www.hosteltur.com/116800_nueva-melia-fija-asia-foco-su-expansion.html

Artículo: “Meliá Hotels International cuenta con 41 hoteles firmados y más de 12.000 habitaciones” (2013). Revista digital: Hosteltur. Disponible en: http://www.hosteltur.com/136870_melia-hotels-international-cuenta-41-hoteles-firmados-12000-habitaciones.html

Artículo: “Impulso de las alianzas hispano-chinas en hotelería” (2014). Revista digital: Hosteltur. Disponible en: http://www.hosteltur.com/141240_impulso-alianzas-hispano-chinas-hoteleria.html

Artículo: “Riu contará con 30 hoteles en el Caribe a finales de este año” (2006). Revista digital: Hosteltur. Disponible en: http://www.hosteltur.com/33679_riu-contara-30-hoteles-caribe-finales-ano.html

Artículo: “HOSTELTUR TV: Sol Meliá y Barceló aseguran que invierten en el extranjero porque resulta más rentable” (2005). Revista digital: Hosteltur. Disponible en: http://www.hosteltur.com/30300_hosteltur-tv-sol-melia-barcelo-aseguran-invierten-extranjero-porque-resulta-rentable.html

Artículo: “Iberostar opta por acudir a otros mercados para financiar su expansión internacional” (2013). Revista digital: Hosteltur. Disponible en: http://www.hosteltur.com/128170_iberostar-opta-acudir-otros-mercados-financiar-su-expansion-internacional.html

Claver Cortés, E., Pereira Moliner, J. y Andreu Guerrero, M.R. (): “Recursos Humanos en el sector hotelero: Acciones para aumentar la calidad del servicio”. Universidad de Alicante. Disponible en: http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R01854_hotelero.pdf

Bastida Domínguez, M. (2007): “El capital humano internacional: como fuente de ventaja competitiva”. Boletín económico de ICE nº 2917. Disponible en: <http://www.revistasice.com>

“La internacionalización del sector hotelero balear” (2003) Universidad de Islas Baleares. Disponible en: <http://fci.uib.es/Servicios/libros/investigacion/groizard/La-internacionalizacion-del-sector-hotelero-balear.cid216929>