



Licenciado en Derecho, con un MBA en ESADE y un PDD en IESE, Miguel Ángel Aller inició su trayectoria en la gestión de RR HH en la consultoría estratégica Hay Group desempeñando las funciones de gerente, director de proyectos y responsable del gabinete jurídico y laboral. Posteriormente, entró en Banca Reig, donde desde la posición de director de RR HH asiste a la fusión de la compañía con Banc Agrícola que dio lugar al Grupo Agrícola Reig. Después de conocer el ámbito de la consultoría y el sector financiero, Miguel Ángel Aller pasó a ocupar la dirección de RR HH en el grupo Volkswagen Audi España, formando parte del comité ejecutivo de la compañía. En la actualidad, Aller es el director de RR HH de la multinacional Sol Meliá.

**Miguel Ángel Aller,**  
director de RR HH de **Sol Meliá**

Alfaqui

# Estamos adaptando la gestión de RR HH a cada una de nuestras marcas

**Sol Meliá, fundada en 1956 en Palma de Mallorca, es la mayor cadena hotelera vacacional del mundo. Además, tiene intereses en muchos otros ámbitos relacionados con el turismo, como los clubs de vacaciones, los campos de golf o los casinos. La gestión de los RR HH en una multinacional como Sol Meliá es compleja, puesto que las políticas a implantar son diferentes en función del personal al que se dirijan. Plenamente conscientes de que su cliente final es el usuario del hotel, desde hace un tiempo el departamento de RR HH se ha especializado en las distintas marcas que tiene la compañía –Gran Meliá, TRYP, Meliá, Me, Sol y Paradisus– con el objetivo de implantar acciones concretas en sus diferentes gamas de hoteles.**

**En el 2006 Sol Meliá creció casi un 8% en ingresos y más de un 51% en beneficios, unas cifras que llevan a pensar en una eficiencia en la gestión. ¿Cómo ha afectado a la gestión de RR HH?**

Sol Meliá es una compañía muy eficiente en la gestión de hoteles, donde se encuentra el grueso de la plantilla, y es puntera en el ámbito de sistemas. Nuestra plataforma de SAP –que ha sido estudiada como caso de éxito– nos permite incrementar sustancialmente el negocio y el volumen de actividad sin necesidad de que el aumento de ingresos esté acompañado de un incremento de plantilla. Además, la operativa en los hoteles se está trabajando de manera muy exhaustiva, para centrarnos en aquello que aporta valor al cliente e intentar reducir todas aquellas actividades que sean administrativas.

**¿Cómo reducen estas tareas más administrativas? ¿Externalizándolas?**

No. No externalizándolas, sino centrándonos en aquello que aporta valor.

Tratamos de simplificar los procesos y evitar que distintos departamentos pidan la misma información dos o tres veces para hacer análisis administrativos, financieros o de RR HH similares. En el anterior plan director hicimos un estudio de esta problemática para que todos los departamentos dispusieran de unos únicos datos. Esta visión más centralizada y homogeneizada del negocio supone, en primer lugar, hacer el trabajo más sencillo a los hoteles, y en segundo, no se necesita tanta gente para hacer estas tareas que no aportan ningún valor a nuestro cliente final.

**¿Cómo se organiza el departamento de gestión de RR HH?**

Hace cuestión de un año sufrimos un cambio organizativo en el departamento de RR HH con la idea de especializarnos por marcas. Dentro de su portfolio, la compañía tiene marcas como Gran Meliá, Meliá, Me, Paradisus, TRYP y Sol.

Con este cambio en la organización ahora tenemos a una persona responsable de la gestión de RR HH de cada una de las marcas a nivel mundial. Paralelamente, hemos creado el área de Desarrollo, que es la responsable de todos los planes de formación y desarrollo para hoteles y que está ubicada en Palma de Mallorca; a su vez, este departamento también se desglosa por marcas.

Es decir, a partir de esta persona tenemos Desarrollo TRYP, Desarrollo Sol, Desarrollo Meliá, etc. Además, tenemos un área especializada en RR HH y Calidad, no en el sentido de certificación, sino de orientación al cliente, porque en los hoteles nuestro cliente valora dos grandes elementos: las instalaciones y el servicio que recibe.

Para realizar el control de calidad de estos dos grandes apartados disponemos de una estructura, completamente separada de la parte de desarrollo y formación, formada por los responsables, también a nivel mundial, de fijar los objetivos, hacer el seguimiento, ver si se cumplen los estándares fijados y comprobar cuál es la evolución de los niveles de calidad, tanto en el ámbito de las instalaciones como de los servicios.

## Hemos identificado que aquellos hoteles con mejor clima laboral son también los que ofrecen mayores niveles de calidad al cliente

**¿Qué beneficios comporta esta gestión por marcas?**

Entendemos que cada una de las marcas de Sol Meliá cubre un *target* y un nicho de mercado muy concreto, y para ello necesita unos perfiles profesionales diferentes. Por ejemplo, el cliente de TRYP es básicamente un hombre de negocios que se preocupa por dormir lo mejor posible, tener un buen desayuno, entrar y salir rápido y que su estancia sea lo más cómoda y flexible posible. Muy diferente a las necesidades que puede tener una persona en un Paradisus, que es un tipo de hotel vacacional de gran lujo donde se valoran más las instalaciones y las actividades. Eso implica perfiles y niveles de servicios distintos, y por eso la gestión de Recursos Humanos es fundamental.

Hemos identificado que aquellos hoteles donde existe un mejor clima laboral son los que, a su vez, ofrecen unos mayores niveles de calidad al cliente, son los que tienen las tarifas más elevadas y los niveles de ocupación más altos. Por tanto, un buen trabajo en aspectos de recursos humanos repercute directamente en un incremento de las tarifas y en una mayor satisfacción del cliente.

**El pleno empleo técnico hace aumentar las exigencias del trabajador más cualificado. ¿La atracción y retención de talento representa un reto en sus hoteles más elitistas?**

Sí, pero las mayores exigencias y expectativas de los candidatos no sólo se dan en los hoteles, también representan un reto cuando queremos atraer el talento a nivel corporativo. Dentro del negocio hotelero debemos pensar en las diferentes marcas y *targets* a los que nos dirigimos, pero también tenemos que pensar por zonas geográficas, porque las necesidades y los perfiles son muy diferentes y cambia lo que el empleado demanda a la empresa. Es decir, las demandas que los trabajadores nos hacen en Centroamérica no tienen nada que ver con lo que se pide en Asia. Es cierto que en Europa el nivel de exigencia y de respuesta que la empresa tiene que dar para captar talento y para retenerlo es mucho más alto que en otros entornos. Pero además también tenemos más de 1.000 personas trabajando en nuestros centros corporativos, y para cubrir estas posiciones estamos compitiendo con todo tipo de sectores, como puede ser el financiero o el de las consultorías.

Sol Meliá es una empresa multinacional que cotiza en Bolsa y está sujeta a una serie de obligaciones por parte de la CNMV; por lo tanto, dentro del corporativo necesitamos un perfil muy elevado. Como en todas las empresas, in-

tentamos atraer y retener a los mejores y que una vez dentro de la compañía se adecuen a nuestra filosofía y cultura.

**Con la visión global que Sol Meliá tiene del sector hotelero, ¿cuál considera que es el perfil más difícil en cuanto a la atracción o la selección?**

Yo diferenciaría entre el negocio hotelero y el perfil para centros corporativos. Dentro del primero, las posiciones de directores son fundamentales y para ello nosotros hemos desarrollado programas de desarrollo y de creación de cantera interna. Donde nos encontramos con mayores dificultades para reclutar es en los niveles profesionales especializados del tipo "cocina", "alimentos y bebidas".

A nivel corporativo, tenemos las mismas complejidades que puede tener cualquier empresa que busca perfiles cualificados. Obviamente, cuanto más elevada es la cualificación que buscas, mayor dificultad se plantea en el reclutamiento, porque el mercado se está estrechando y las curvas de edad y de crecimiento no nos ayudan y cada vez tenemos que pensar más en captar talento fuera.

**A la hora de definir esta cantera interna de profesionales para posiciones de dirección, ¿cómo realizan la detección, evaluación y desarrollo del talento?**

Internamente hemos desarrollado unos sistemas específicos para el nivel corporativo y para el personal de hoteles. En ambos casos realizamos una evaluación continua del personal y una consecución por objetivos funcionando en SAP. También hacemos un seguimiento periódico y tenemos una evaluación anual que está ligada a un sistema de retribución variable. Esta retribución variable no se aplica a la totalidad de la plantilla, pero está extendida a todos los directores de hotel, a todas las jefaturas y a determinadas posiciones que consideramos críticas dentro del negocio.

A nivel corporativo ocurre un poco lo mismo, se establecen una serie de parámetros y en función de la consecución de los objetivos se establece el variable. Luego reservamos un margen del 10% para la evaluación individual, que depende del superior.

**¿La retribución variable afecta a la totalidad de los trabajadores corporativos?**

Nuestro objetivo es ampliar esta política retributiva a la totalidad de empleados. Durante los dos últimos años hemos estado trabajando en ampliar, homogeneizar y formalizar la política de retribución variable para que ésta no dependa exclusivamente de una decisión del superior. Queremos que la retribución variable nos sirva para alinear la actuación del día a día, en un ámbito anual, con el plan estratégico de la compañía. Por ejemplo, si el tema de la calidad o de la fidelización es un elemento que aparece en el plan estratégico de la empresa, también aparecerá en algunos niveles de los hoteles y del corporativo.

**La retribución se continúa valorando pero, cada vez más, conceptos como la compensación total o los beneficios sociales son los que hacen que un candidato se decante por una oferta. ¿Cómo han ido trabajando en ese sentido?**

La sensibilidad en Europa es muy diferente a la que se puede tener en otras zonas geográficas y, sin duda, éste es un tema que se trabaja de manera muy activa, porque si no te encuentras fuera de mercado a la hora de captar a personal. Aparte de la retribución, que es un mínimo que prácticamente todo el mundo da por supuesto, el

nivel de exigencia y las necesidades de los futuros empleados están cambiando.

En Sol Meliá hemos trabajado para desarrollar todo lo referido a la responsabilidad social corporativa, como por ejemplo el tema del voluntariado o de la protección del medio ambiente..., y la compañía ha sido reconocida como una empresa puntera a nivel mundial en temas de RSC. Por otro lado, también trabajamos para aplicar medidas de conciliación, de flexibilidad o de compensación, porque son aspectos que los trabajadores cada vez valoran más. También tenemos una oficina bancaria virtual propia que permite a nuestros trabajadores simplificar sus necesidades y poder realizar operaciones bancarias o de seguros.

**¿Cuál es la imagen que desean transmitir de Sol Meliá como empleador?**

Me gustaría diferenciar entre la imagen de Sol Meliá como compañía y la del sector turístico y

paritario. A nivel de directores de hotel, tenemos un programa de desarrollo para acceder a estas posiciones al que se presentaron 99 candidatos, la mitad de los cuales eran mujeres. A nivel global de compañía, estamos en una ratio de 40% mujeres y 60% hombres, aunque si nos fijáramos sólo en hoteles, seguramente el porcentaje de mujeres crecería.

**¿El departamento de RR HH trabaja con proveedores externos de selección y formación?**

Subcontratamos servicios tanto en selección como en formación, aunque diría que nuestras ratios no son muy elevadas. Internamente hemos desarrollado 9 programas de desarrollo dirigidos a colectivos concretos dentro de hoteles y de corporativos, pero puntualmente es necesaria la ayuda externa, bien sea para desarrollar un tipo de programa o para llevar a cabo una acción concreta. En cuanto a la selección, gran parte se desarrolla a nivel interno, pero

**En los últimos años, hemos trabajado en ampliar y homogeneizar la retribución variable para que no dependa sólo de la decisión del superior**

hotelero a nivel general. La imagen del sector está basada en trabajos poco reconocidos, una gran dedicación, extensas jornadas de trabajo, etc. Eso tiene una parte cierta, pero hay que destacar que Sol Meliá es una empresa puntera en el sector a nivel mundial y nuestras políticas de empleo y todas nuestras actuaciones están perfectamente en línea a las de cualquier otra empresa de otro sector.

Sol Meliá es una multinacional presente en muchos países y sujeta a mucha regulación, y donde sería imposible trabajar si no cumpliáramos con una serie de actuaciones dentro de la más absoluta normalidad. Lo que nos interesa reforzar es esta imagen del trabajo, que la gente sea consciente de las inmensas posibilidades que Sol Meliá les ofrece a nivel de desarrollo, bien sea internamente o a nivel internacional. Por nuestro crecimiento y sobre todo por nuestra amplitud geográfica y de actividad, la compañía ofrece la posibilidad de desarrollar una carrera profesional a sus trabajadores. Por otra parte, de cara a futuros empleados somos una empresa muy exigente en cuanto a trabajo, pero que también permite mucho el desarrollo real.

**En cuanto a la Ley de Igualdad, ¿están al día?**

Nos queda trabajo por hacer a nivel de igualdad, porque aunque tengamos representación femenina en el consejo de administración, éste no es

acudimos a páginas de internet y a empresas de selección para cubrir posiciones de dirección en hoteles, básicamente a nivel internacional, y algunas posiciones muy técnicas. También trabajamos con ETT en casos de hoteles y en algunas áreas corporativas, pero bastante menos de lo que puede parecer.

**¿Hay alguna razón por la que trabajan poco con ETT?**

Nuestra operativa es muy eficiente y somos capaces de prever ocupaciones y, por lo tanto, de dimensionar la plantilla gracias a una buena planificación. La organización es fundamental y permite que los trabajadores puedan disfrutar de sus descansos, permisos y vacaciones cuando la ocupación de nuestros hoteles es baja.

**¿Cuáles son los retos de la gestión de personas en Sol Meliá a medio plazo?**

Sin duda, profundizar más en lo que sería una gestión por marcas, y esto implica la diferenciación de los niveles de servicio, calidad, atención... para cada uno de los clientes. Diría que ése es el gran objetivo para los próximos tres años dentro de RR HH y, adicionalmente, asegurar todo el tema de globalidad y homogeneización de todas las políticas y prácticas de RR HH a nivel mundial ■

*monicagalvez@custommedia.es*



al detalle

**Sol Meliá en cifras**

- Sol Meliá es una compañía con una plantilla de 33.000 personas y con más de 300 hoteles en todo el mundo.
- El grueso de la plantilla de Sol Meliá está en España, donde trabajan alrededor de 9.800 personas. En el resto de Europa, la compañía da trabajo a 1.100 personas; en Cuba, a unas 6.800 personas; en Norteamérica, a 8.200; en Sudamérica, a 2.200; y en el continente asiático, a 3.000 personas.
- RR HH tiene presencia no sólo en palma de Mallorca –que es donde están las oficinas centrales–, sino que el departamento también existe en Madrid, en diferentes países europeos como Francia, Alemania o Italia. En el resto de continentes, la compañía tiene sedes corporativas en Miami, Sao Paulo y Shangai.
- El departamento de RR HH está formado por unas 80 personas distribuidas en las diferentes sedes corporativas.