



**Nicole Hörl Muñoz,**  
directora **HR Europe de**  
**Hilton**

Alfaqui

# Hilton University es una importante herramienta para atraer nuevos talentos

**Las posibilidades de formación que ofrece la cadena Hilton le ha llevado a ser una marca reconocida a la hora de reclutar empleados. Hilton University permite a los profesionales de esta cadena hotelera internacional el desarrollo de una carrera en la compañía, además de la mejora de sus conocimientos y habilidades. Nicole Horl asegura que el espíritu de la compañía está basado "en la aportación de valor, en mejorar y conseguir que los miembros del equipo se sientan motivados para querer dar un paso más allá".**

**Hilton es una gran cadena de hoteles con presencia en todo el mundo. ¿Cómo marca esta situación la estructura de su departamento de Recursos Humanos?**

En los Servicios Centrales somos diez personas en tres pilares claves: *Resourcing*, *Learning and Development* y *HR Generalists*. Cubrimos toda Europa en el ámbito de RR HH. A través de nuestros estándares y procedimientos, nos aseguramos de que la estrategia y objetivos de Hilton se cumplan en los 80 hoteles que hay en toda Europa. Además, en cada establecimiento hotelero tenemos un responsable de RR HH que se encarga del día a día. Es la persona que entiende y ejecuta las políticas de recursos humanos teniendo en cuenta las leyes laborales del país en el que trabaja. Junto con el gerente, se encarga de que se cumplan la misión y estrategia de su hotel basándose en los cuatro valores característicos de la cultura de Hilton: *people*, *customers*, *quality* y *profit*.

Asimismo, este responsable se encarga de contratar a nuestros profesionales, asegurarse de que reciben la formación adecuada para ha-

uno de los diez países estratégicos para nuestro futuro desarrollo, y estamos muy enfocados en encontrar el perfil que buscamos para operar en nuestros hoteles.

**¿Y cómo lo encuentran?, ¿cómo reclutan?**

Tenemos distintas herramientas para reclutar. Visitamos dos veces al año las mejores escuelas de hotelería de Europa. Es importante que nos comuniquemos con los estudiantes desde el principio para que, cuando estén listos para tomar la decisión de dónde quieren trabajar, elijan como primera opción Hilton.

Desde febrero de 2006 Hilton Hotels Corporation está trabajando en centralizar los sistemas de reclutamiento. Estamos desarrollando un proyecto para crear una plataforma *online* abierta a todos los posibles candidatos, con el fin de que puedan acceder a todos los puestos que ofrecemos en Hilton. El objetivo es lanzar este proyecto para el año que viene. Actualmente existe una plataforma para la región de Reino Unido.

Y para nuestros propios profesionales tenemos una plataforma *online*, HR Alerts, en la que todos

**¿Qué criterios priman a la hora de seleccionar a sus profesionales?**

Hay ciertas competencias que buscamos en todos nuestros profesionales: pasión por el trabajo y por trabajar con Hilton, dedicación y espíritu de trabajo en equipo... Tenemos rigurosos procesos de selección, desde entrevistas, pruebas analíticas (verbales y numéricas) hasta *assessment centres* basados en nuestras competencias.

Dependiendo del nivel de los puestos, habrá ciertos factores que tendremos en cuenta. Por ejemplo, son más importantes las habilidades y la facilidad de aprender rápidamente que la edad y el sexo a la hora de decidir sobre un candidato. Hilton es diversidad, y ésta no empieza o se da únicamente en los miembros del equipo pertenecientes a la alta gerencia u otros cargos de primera línea, sino que abarca a toda la compañía, tanto en lo que se refiere a las diferentes nacionalidades como a los porcentajes de hombres y mujeres que trabajan con nosotros. Éste es un sector en el que normalmente ciertos puestos han sido ocupados en su mayoría por hombres, pero nosotros nos hemos distanciando de este tipo de práctica y tenemos varias mujeres en puestos de alto nivel, como directoras generales, posiciones regionales y dentro de los equipos ejecutivos de Hilton.

**¿Qué implica para su departamento que la plantilla esté dispersa geográficamente?**

Nuestro equipo de Servicios Centrales viaja mucho. Y, además, para mantener informado a todo nuestro equipo de RR HH en Europa utilizamos distintas herramientas: *webinars*, *intranet*, *conference calls*, etc.

Anualmente, tenemos un HR Conference donde compartimos con todos nuestros *manager* de RR HH y *training managers* los resultados. También tenemos actividades para reforzar el trabajo en equipo, charlas con profesionales externos a Hilton... Es la oportunidad perfecta para reanudar relaciones, intercambiar ideas y compartir información.

**Y para mantener informado al personal, ¿cómo tienen establecida la comunicación interna?**

Es importante que los profesionales de cada hotel estén informados de lo que está pasando en su establecimiento, en su región y en Hilton. Y esto forma parte de nuestra filosofía, que denominamos *Esprit*.

En cada departamento, cada mes se hace una reunión basada en los cuatro valores corporativos de Hilton y en la que el jefe de departamento comparte los resultados del área, los financieros, de calidad, informa de la gente recién incorporada al equipo, al hotel, etc. Además, cuatro veces al año el gerente del hotel realiza un foro con los profesionales de su equipo donde no sólo se comparten los resultados, sino que también se convierte en escenario de celebraciones, ya sean cumpleaños, empleado del mes, etc.

## Creemos que sólo los que se sienten valorados pueden agregar valor sinceramente

cer su trabajo y de que el *payroll* se mantenga en un nivel adecuado.

**¿Diría que ha cambiado en los últimos años?**

Sí, el equipo se ha triplicado en el transcurso de los últimos cinco años, ya que ha ido en paralelo a los planes de expansión de la cadena. El mismo cargo de directora de *Resourcing* fue creado el año pasado con la intención de aportar más valor e importancia a todos los proyectos que tenemos en marcha y prepararnos de cara a la expansión. Se consideró que esta posición era clave para apoyar la función de los directores de RR HH a la hora de encontrar talento a nivel de gerentes y equipo ejecutivo en los hoteles.

**¿Influyen estos planes de expansión en los retos y objetivos a medio y largo plazo de su área?**

Tenemos muy claros los objetivos. Nuestra misión es atraer, desarrollar y retener el talento. Con la expansión prevista de los hoteles Hilton (1.000 hoteles en los próximos diez años) nuestro objetivo número uno es atraer, desarrollar y mantener el talento que tenemos. España es

los puestos vacantes en Hilton a nivel mundial se comparten internamente. En España, Portugal e Italia durante los primeros ocho meses del pasado año, el 22,6% de los puestos fueron cubiertos internamente y sólo hubo un 9,2 % de rotación durante ese periodo. Tratamos de promover y hacer crecer a los miembros del equipo internamente. Si tenemos al candidato correcto para el puesto dentro de casa, lo escogeremos antes que a uno de fuera. Aunque entendemos que para sostener el crecimiento que tenemos también hay que buscar en el exterior.

El Hilton Madrid Airport es un ejemplo del éxito de HR Alerts. El hotel cuenta ya en su equipo con empleados de 20 nacionalidades diferentes. Este hotel muestra la importancia de la diversidad en nuestra empresa y lo importante que es para atender a nuestros clientes procedentes de diversas partes del mundo. La diversidad está presente en nuestro equipo a todos los niveles, desde puestos directivos hasta puestos base, lo que sin duda es un valor agregado que enorgullece a nuestra gente. Consideramos que tenemos un equipo único para gente única.

Nuestra intranet está muy actualizada y todos los empleados saben que pueden encontrar toda la información que buscan a través de esta herramienta.

#### Con todos estos factores, ¿cuál considera que es la imagen como empleador de la entidad?

Hilton es la marca principal de Hilton Hotels Corporation y quizá la más reconocida en la industria hotelera. Conrad Hilton compró su primer hotel en Cisco, Texas, en 1919. Desde entonces hemos crecido con más de 3.000 hoteles en ciudades de todo el mundo y todos ellos trabajan a partir de nuestra cultura corporativa.

Los estudios han demostrado que Hilton es reconocido como la marca número uno de hoteles. Esta imagen no sólo es compartida por nuestros clientes, sino también por personas que ven en Hilton el lugar idóneo para trabajar en cualquiera de los 80 países en los que estamos presentes.

Gracias a los factores clave de nuestra compañía –los diferentes productos– y a las oportunidades de aprendizaje, desarrollo y herramientas que ofrecemos, nos hemos convertido en una de las empresas más solicitadas del sector a la hora de trabajar.

En España, Hilton se ha expandido en los últimos años (ha pasado de una media de uno a cuatro hoteles) y el mercado de trabajo conoce la marca, pero muchos no han tenido oportunidades de formar parte de ella en su mercado local. Por esta razón queremos asegurarnos de que cada experiencia de los miembros del equipo futuro sea satisfactoria, para que en España Hilton se convierta en una de las primeras opciones a la hora de desarrollar su carrera profesional.

#### ¿Qué factores complican el proceso de selección en un sector como el suyo?

En general, el sector tiene la imagen de pagar sueldos bajos, unos horarios complicados, unas perspectivas que se suelen quedar en el corto plazo y escasas oportunidades de promoción. Pero esta imagen no responde a la realidad. Este sector sí permite trabajar con horarios flexibles y hay muchas carreras y caminos en la hotelería –desarrollo comercial, márketing, ventas, alimentos y bebidas, cocina, etc.–. Pero a pesar de ello, el desarrollo de una carrera en la hotelería no es visto como opción por los alumnos que estudian Turismo y Hotelería. La carrera hotelera no es común en España como lo puede ser en Suiza o Alemania. La posibilidad de crecer y desarrollar sus carreras en diferentes

puestos como el área comercial, desarrollo de las marcas o finanzas no está siendo valorada, y a veces cuesta encontrar candidatos. Y no sólo son estudiantes de turismo y hotelería los que buscamos, necesitamos ingenieros, abogados o arquitectos por nombrar algunos puestos que tenemos en Hilton, ya sea en los hoteles o en las oficinas centrales.

## La diversidad está presente en nuestro equipo a todos los niveles, lo que es un valor agregado que enorgullece a nuestra gente

Además, hay que tener en cuenta que aunque el turismo es un sector clave en España y la industria hotelera en este país ha sido y continuará siendo un factor importante en la creación de riqueza, en general existe un déficit en relación a los idiomas. Y para nosotros es importante que nuestros profesionales tengan un cierto nivel de inglés, ya que para muchos puestos de trabajo es imprescindible. Encontramos que un gran número de estudiantes españoles de turismo y hotelería no tienen el nivel adecuado, hecho que descarta las opciones de un tercer o cuarto idioma.

#### Esto implica que la formación es una asignatura pendiente del sector y obliga a las empresas a invertir más presupuesto en sus empleados. ¿Qué orientación siguen sus políticas en este sentido?

La formación que ofrecemos en Hilton y por la cual somos reconocidos es clave a la hora de reclutar empleados o, como nosotros los llamamos, *team members*. Tenemos distintos métodos de formación dependiendo no sólo del nivel, sino también del resultado que estamos buscando. Hilton University es nuestro portal *online* universitario donde todos nuestros profesionales pueden acceder a más de 600 cursos con distintos temarios (People Management, Finance, Communication Skills etc.); libros 24x7, más de 4.000 libros de *management* y temas de actualidad, aprendizaje de idiomas *online*, desde el inglés al turco... Hilton University es una importante herramienta en el porfolio de aprendizaje y desarrollo que tenemos y es considerada uno de nuestros puntos clave de atracción de nuevos talentos.

#### Además del *e-learning*, ¿qué otras metodologías de formación prefieren?

Principalmente, *mentoring* y *coaching*. El propósito de nuestro *mentoring* es proporcionar ayuda y apoyo al *mentee* para que pueda tomar la responsabilidad y control de su propio aprendizaje y desarrollo, y mejorar sus habilidades, su desempeño, llevar al máximo su potencial y conseguir que se convierta en la persona que quiere ser.

Entre los programas de *mentoring* destacaría SHINE, cuyo objetivo es preparar jefes de departamento para un nivel de director de Operaciones

o Comercial. Es un programa estructurado y consistente en actividades de desarrollo apoyado por un mentor. Está diseñado para aquellas personas con talento y su objetivo, además del desarrollo profesional del *mentee*, es crear modelos a imitar para que puedan entrenar a otros compañeros y traspasar sus habilidades y experiencia como expertos en su campo. Además, también

buscamos preparar a la próxima generación de líderes Hilton y retener el talento en Hilton.

Otro programa destacado sería Elevator, creado en 1998 y cuyo objetivo es desarrollar a un grupo de jóvenes con talento (durante un periodo que oscila entre los cinco y los ocho años) y con capacidad para trabajar en un ámbito internacional, para crecer y convertirse en los futuros gerentes de nuestros hoteles.

#### ¿Existen grandes diferencias entre la formación que ofrecen a los distintos tipos de empleados de la compañía?

Para los distintos tipos de empleados y sus niveles tenemos un programa de formación específico que les permite ascender a un puesto superior. Todo *team member* sabe en qué nivel está y qué es lo que tiene que hacer para llegar al siguiente. Es como una escalera para progresar. Si eres recepcionista y quieres ascender a asistente o jefe de Recepción, debes tener claros los pasos a seguir para conseguir tu objetivo. En este caso, por ejemplo, tendrían que participar en el programa de desarrollo Leadership 1 que dura nueve meses, complementándolo con varios cursos en Hilton University y Residencial Trainings.

#### Todo parece muy impregnado por su cultura corporativa, ¿no?

Sí, estamos muy orgullosos de nuestros valores y nuestra cultura corporativa. En Hilton, *Esprit* significa agregar valor, mejorar y conseguir que los miembros del equipo se sientan motivados para querer dar un paso más allá. Este concepto fue creado en el año 2000 para establecer un ámbito laboral positivo y para poder ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes. *Esprit* es concebido para apoyar el desarrollo personal, alentando la expresión propia e individual de cada uno, tomando la iniciativa y reforzando los comportamientos y, sobre todo, para celebrar nuestros éxitos. Necesitamos todos los esfuerzos del equipo para crear este ambiente, y creemos que sólo los que se sienten valorados pueden agregar valor sinceramente ■

[redaccion@custommedia.es](mailto:redaccion@custommedia.es)

al detalle

### Algunos datos de Hilton

- Hilton University es un portal *online* compuesto de 7 facultades que de manera conjunta abarcan todos los aspectos del negocio hotelero. Los empleados de Hilton tienen acceso a cientos de cursos, incluyendo cursos de idiomas.
- En España, Portugal e Italia, durante los primeros ocho meses del pasado año el 22,6% de los puestos fueron cubiertos internamente.
- Entre los años 2002 y 2005, cerca de 10.000 empleados de Hilton han completado más de 100.000 programas de *e-learning*.
- Hilton Hotels Corporation es la compañía líder en alojamiento, con más de 3.000 hoteles y 500.000 habitaciones en más de 80 países y territorios, incluyendo un equipo de 100.000 empleados a nivel mundial.

