



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA  
Facultad de Economía, Empresa y Turismo



## **GRADO EN TURISMO**

**Orientación hacia los demandantes de empleo: Comparación 2014-2018 de las webs de las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional**

Presentado por: Laura Gil Aguiar

Fdo: Laura Gil Aguiar

Las Palmas de Gran Canaria, a 25 de noviembre de 2019



## Índice de contenidos

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>2. EL RECLUTAMIENTO EN LÍNEA Y LA MARCA DE EMPLEADOR</b> .....	6
2.1. La marca de empleador como indicador de reputación.....	6
2.2. La web de la empresa para el reclutamiento.....	9
2.2.1. Atributos estéticos .....	10
2.2.2. Atributos técnicos .....	11
2.2.3. Funcionalidad.....	11
2.2.4. Información ofrecida.....	11
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	12
3.1. Contexto de la investigación.....	12
3.2. Fuentes de los datos del estudio.....	12
3.3. Muestra .....	12
3.4. Dimensiones analizadas .....	13
3.5. Recopilación de la información.....	15
3.6. Tratamiento de la información .....	15
<b>4. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	16
<b>5. CONCLUSIONES, APORTACIONES Y LIMITACIONES</b> .....	28
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	32

## Índice de tablas

Tabla 1. Cadenas hoteleras españolas con presencia internacional analizadas.....	13
Tabla 2. Descriptivos de las cadenas hoteleras analizadas .....	16
Tabla 3. Elementos estéticos. Porcentaje de empresas que presentan .....	18
Tabla 4. Elementos técnicos. Porcentaje de empresas que presentan.....	19
Tabla 5. Elementos que facilitan la presentación de candidatura. Porcentaje de empresas que presentan.....	20
Tabla 6. Información sobre el puesto y sus condiciones. Porcentaje de empresas que presentan .....	21
Tabla 7. Información segmentada por colectivos de candidatos. Porcentaje de empresas que presentan.....	22
Tabla 8. Información sobre la empresa. Porcentaje de empresas que presentan.....	23
Tabla 9. Dimensiones analizadas. Estadísticos descriptivos.....	24
Tabla 10. Correlaciones entre tamaño de la cadena y dimensiones (2014).....	27
Tabla 11. Correlaciones entre tamaño de la cadena y dimensiones (2018).....	27

## 1. INTRODUCCIÓN

El turismo se ha convertido en uno de los principales actores en el comercio internacional y representa, al mismo tiempo, una de las mayores fuentes de ingresos para muchos países y regiones. En la Comunidad Autónoma de Canarias en 2017, la actividad turística generó 15.573 millones de euros, lo que representa el 35,2% del PIB regional y un aumento del 7,4% respecto a 2016 (Impactur, 2017). Esta misma tendencia se produce también a nivel nacional y el turismo sigue incrementando su peso en la economía (15% PIB) debido al crecimiento de turistas que visitan España, que en 2018 alcanzó la cifra de 82,8 millones de viajeros extranjeros. Tal es la importancia del turismo, que el World Travel & Tourism Council (WTTC, 2019) destaca que este sector se ha convertido en el que más aporta a la economía española y, además, es un importante generador de empleo, cerrando 2018 con un balance de 2,83 millones de trabajadores dados de alta en actividades ligadas directamente al turismo, tales como los servicios de alojamiento (hoteles, campings, alojamientos rurales o casas), de restauración (bares o restaurantes), de ocio (excursiones, discotecas o actividades de animación, entre otras) o de transporte (aerolíneas, cruceros o alquiler de vehículos para particulares).

Así pues, ser uno de los sectores que más empleo genera obliga a las empresas a buscar talento que repercuta en excelencia y eficiencia para competir en un sector globalizado. Para atraer los recursos humanos, como factores productivos clave de las actividades turísticas, las empresas intentan reclutar a aquellos candidatos cuyas aptitudes se orienten al puesto de trabajo a ocupar, pero también a la filosofía que la empresa defiende y que la distingue en el mercado.

En este contexto, son múltiples las herramientas que puede utilizar una empresa turística para llegar a sus potenciales empleados (prensa, revistas especializadas, web, empresas intermediarias, etc.) y también son múltiples las opciones de información de un demandante de empleo, destacando cada vez más el uso de internet en este ámbito. Es precisamente el reclutamiento en línea el eje vertebrador de este Trabajo Fin de Grado (TFG), al permitir a las empresas, por un lado, llegar a una mayor amplitud de perfiles para los distintos puestos a cubrir y, por otro lado, al demandante de empleo a conocer la empresa en la que desea presentar su candidatura.

Ahora bien, siguiendo las recomendaciones de Ladkin y Buhalis (2016), las empresas del sector turístico que utilicen el reclutamiento en línea deben incluir en esta práctica atributos del sitio web, aspectos de equidad en el proceso de contratación y reputación de la marca. En este sentido el empleador turístico tendrá que cuidar y estructurar adecuadamente la información sobre las características del puesto, el perfil del candidato y la filosofía, cultura y valores de la empresa, para que esta sea una práctica eficaz y eficiente (Ladkin & Buhalis, 2016).

El objetivo principal de este TFG se centra, por tanto, en evaluar las prácticas de reclutamiento en línea de las empresas hoteleras españolas, a través de sus webs corporativas, y analizar su evolución comparando las valoraciones realizada por Verano-Tacoronte, Sosa-Cabrera y Suárez-Falcón (2016) en las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional en 2014 con las que calculadas para las cadenas que figuran en el ranking Hosteltur 2018.

Para cumplir con estos objetivos, en las siguientes páginas se contextualizará el reclutamiento en línea, teniendo en cuenta su conceptualización y su vinculación al sector turístico. Seguidamente, en el tercer apartado se explica la metodología usada y las fuentes de datos, así como las variables objeto de análisis, para posteriormente analizar los datos disponibles que permitan concluir si existen diferencias en las prácticas de reclutamiento en línea de las empresas hoteleras españolas en el período 2014-2018. Finalmente, se realizarán las conclusiones y recomendaciones, estableciendo, a su vez, las limitaciones de este trabajo.

## **2. EL RECLUTAMIENTO EN LÍNEA Y LA MARCA DE EMPLEADOR**

El marco teórico que sustenta el presente TFG se fundamenta en los trabajos sobre reputación del empleador, así como en la importancia de internet y la web como mecanismo necesario para la práctica del reclutamiento en línea.

### **2.1. La marca de empleador como indicador de reputación**

El reclutamiento es uno de los procesos clave en la gestión de Recursos Humanos, cuyo objetivo es atraer candidatos entre los que poder elegir a los futuros empleados de la empresa (Chiavenato, 2011). De hecho, Martínez et al (2015, p. 163) lo define como “el conjunto de procedimientos utilizados para la localización, atracción y captación de candidatos potencialmente válidos que participen libre y voluntariamente

en el proceso de selección de personas para cubrir una vacante dentro de una empresa u organización”. La adaptación del modelo tradicional de reclutamiento a las nuevas tecnologías, es lo que se conoce como reclutamiento en línea o reclutamiento 2.0 (Gimeno, 2014), y que introduce distintos métodos virtuales (webs de empleo, webs de empresa, redes sociales) a través de los cuales las empresas pretenden captar la atención de posibles aspirantes que encajen con la filosofía de la empresa (Infoempleo, 2018), generando con ello una imagen o marca como empleador.

La marca del empleador, o *employer branding*, se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados actuales y potenciales sobre una empresa en particular (Blasco-López & Fernández-Lores, 2014). Este término adquiere cada vez más relevancia dada la necesidad que tienen las organizaciones de conformar equipos de trabajo eficientes. Así pues, la marca del empleador permite a la organización diferenciarse de otros empleadores y obtener una ventaja competitiva en el disputado mercado del talento. Además, por lo general, los solicitantes se sienten más atraídos por las empresas que tienen un nombre o reconocimiento de marca (Turban, 2003).

Algunos trabajos ponen de manifiesto la importancia de dicha reputación. Así, Tkalac y Sinčić (2018) analizan la percepción de 550 estudiantes universitarios, potenciales empleados, sobre las veinte organizaciones nacionales más importantes de Croacia para conocer las relaciones entre la reputación corporativa, la responsabilidad social corporativa percibida y las marcas de los empleadores. Los resultados muestran que los individuos asocian la buena reputación a aquellas organizaciones que perciben como socialmente responsables y con una buena marca de empleador, destacando especialmente las marcas de los empleadores en la reputación percibida entre los estudiantes. Por su parte, Kryger, Esmann y Thomsen (2011) reconceptualizan la marca del empleador como procesos co-creados y relaciones sostenibles entre empleadores y empleados, proponiendo un cambio de enfoque en el que las organizaciones deben acercarse a los empleados como socios corporativos para co-crear valores empleador-empleado, adaptando por tanto la gestión estratégica de los recursos humanos en combinación con la responsabilidad social corporativa.

El estudio *Randstad Employer Brand Research* (Randstad, 2019), realizado con más de 200.000 participantes de 32 países en todo el mundo, pone de manifiesto cambios

en las actitudes de los empleados que indican que desean más que un salario y beneficios atractivos, un equilibrio trabajo-vida social, un ambiente de trabajo agradable y oportunidades de crecimiento profesional. Además, a partir del estudio se obtuvo que un 89% de los españoles comprueban la reputación de la empresa y que existe coincidencia en que, los canales más populares de búsqueda de empleo son las plataformas en línea, en cualquiera de sus versiones: portales de empleo online, redes sociales y páginas web específicas de cada empresa, que representa el 46% del total.

Por ello, se pone de manifiesto la necesidad de que las propias empresas sean conscientes de la marca que generan como empleadores. Concretamente, en el sector hotelero, el estudio realizado por Randstad refleja que Meliá Hotels International se encuentra entre las 10 empresas más atractivas para trabajar en 2019. En este escenario, además, debe tenerse en cuenta que los candidatos están mejor informados que antes, lo que influye en su capacidad de decisión respecto a si se inscriben en una oferta de empleo, e incluso si apuestan por una determinada empresa. Este factor, unido a otros, da como resultado que las empresas con mejor *employer branding* acaben siendo las que se llevan a los mejores candidatos.

Para utilizar la práctica del reclutamiento en línea y generar una marca de empleador se hace imprescindible la utilización de Internet y las webs de las empresas. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el 98,7% de las empresas de 10 o más empleados dispone de conexión a Internet en el primer trimestre de 2017, y además ocho de cada diez dispone de sitio/página web, porcentaje que sube al 95,7% en las de 250 o más empleados (INE, 2018). Así pues, el tejido empresarial español dispone, a priori y mayoritariamente, de las plataformas necesarias para reclutar talento a través de sus propias páginas web.

De hecho, Internet ofrece servicios como la relación y mediación entre empresas y candidatos, abriendo las puertas a un sinfín de posibilidades como publicar ofertas, enviar el Curriculum Vitae, inscribirse en portales de empleo, en bolsas de trabajo, conectar con las redes sociales profesionales, participar en foros, y consultar información a través de las páginas web de las grandes empresas. Así pues, Internet se ha convertido en una nueva forma de demanda de trabajo en un mercado laboral



mundial cada vez más exigente, y ha permitido la utilización de prácticas de reclutamiento más novedosas y atractivas.

## **2.2. La web de la empresa para el reclutamiento**

Cada vez existen más empresas europeas importantes que han incluido una sección de recursos humanos en su web corporativa, ya que se considera una de las formas de reclutamiento en línea más importantes para la empresa. Bondarouk et al. (2012) o Searle (2006) indican que la utilización de las páginas web juega un papel más importante para ofrecer información a los candidatos que otras fuentes de información, como las redes sociales. De hecho, Buenadicha (2015) indica en su tesis que “El sitio web corporativo es la primera oportunidad de lograr una impresión en un candidato potencial, y puede definirse como aquel que se emplea para proporcionar información general acerca de la compañía, incluyendo información del producto o servicio, la historia de la empresa, la misión y los valores, la estructura organizativa, los mensajes corporativos clave, información de relaciones públicas, etc.”

Pin Arboledas y Sáenz-Diez (2001) apuntan que las empresas utilizarán cada vez más su propia página web para captar talentos en la misma página de inicio y que permita a los candidatos dejar sus datos de contacto o en ocasiones su currículum. La utilización del sitio web para publicitar estrategia de marca del empleador ya ha sido analizada en diferentes trabajos. Así, entre los más recientes, destaca Gunesh y Maheshwari (2019) que involucraron a directores de recursos humanos, gerentes de retribuciones y gerentes de relaciones de talento, y revelaron la presencia de sitios webs de carreras profesionales en todo el sector bancario de Mauritania, si bien recomiendan un enfoque más interactivo por parte de los grupos de talento internos y externos. Además, también proporcionan información clara sobre los contenidos específicos de los sitios web profesionales para garantizar el talento sostenible.

Tanwar y Kumar (2019), por su parte, exploran la relación entre las dimensiones de la marca del empleador y la elección del empleador para comprobar que el encaje persona-organización no es el resultado del proceso de reclutamiento, sino que debe considerarse en el mismo. Para ello fundamentan que la marca del empleador está definida por la cultura de trabajo, el salario y los incentivos, la diversidad y las

cuestiones éticas y de responsabilidad social corporativa. Sus resultados muestran que las dimensiones de la marca del empleador deben estar vinculadas al ajuste persona-organización.

En el sector hotelero, las webs resultan un método más atractivo para los buscadores de empleo que las herramientas tradicionales (Braddy, Meade y Kroustalis, 2006), ya que crean un interés inicial y una actitud positiva entre esos candidatos potenciales (Murray, 2010). Además, Buick (2003) anima a que los hoteles pequeños utilicen Internet para potenciar su imagen ante el mercado de trabajo por sus menores costes. Todo ello implica que las empresas deben invertir tiempo y trabajo en la web para conseguir además de una página atractiva, un página eficiente, clara y accesible para todos sus clientes, incluyendo aquellos que solicitan empleo a través de esta.

Verano-Tacoronte, Sosa-Cabrera y Suárez-Falcón (2016) revisan la literatura sobre desarrollo de páginas web efectivas para el reclutamiento, señalando que son escasos los trabajos en el ámbito específico de la hostelería (e.g. Murray y Ayoun, 2010; McGinley et al, 2015). No obstante, determinan tres elementos esenciales para un buen diseño de una página web de empleo: (a) los atributos estéticos o apariencia; (b) la facilidad de uso de la página, materializado en su calidad técnica y en su funcionalidad; y (c) la información que contiene, tanto a nivel de empresa, puestos ofrecidos y condiciones laborales. Estas características siguen estando presentes en trabajos posteriores como el de Ladkin y Buhalis (2016), por lo que se puede concluir que los items a valorar como determinantes de la marca del empleador siguen siendo los mismos de trabajos previos.

### **2.2.1. Atributos estéticos**

Las personas que buscan empleo suelen considerar diferentes oportunidades al mismo tiempo, por lo que la web debe ser atractiva y captar su atención, evitando que abandonen la misma (Williamson et al., 2010). Además, la apariencia de la página puede generar respuestas emocionales fuertes y facilitar que el usuario se sostenga un período más largo de tiempo en ella (Cober et al., 2004). Entre los aspectos más relacionadas con los rankings de calidad realizados por los usuarios, se pueden citar la utilización de colores, gráficos, animación y video, así como el tamaño apropiado de fuente de letra (Verano-Tacoronte, Sosa-Cabrera y Suárez-Falcón, 2016).

### **2.2.2. Atributos técnicos**

Los atributos técnicos se asocian a la accesibilidad que la web ofrece a los usuarios, considerándose elementos como la velocidad de carga de la página, links válidos e idiomas incluidos en todas las páginas del sitio web (Verano-Tacoronte, Sosa-Cabrera y Suárez-Falcón, 2016). Adicionalmente, el usuario debe sentirse orientado en la búsqueda de información, por lo que la inclusión de buscadores y/o mapas del sitio (Allen et al., 2007) y el acceso al administrador de la página (webmaster) se consideran aspectos que favorecen la accesibilidad de la web.

### **2.2.3. Funcionalidad**

La estructura de la web puede facilitar o no la navegación de los usuarios de manera organizada y orientada a la búsqueda de información deseada. Esta funcionalidad se refleja en las páginas de empleo, siguiendo a Verano-Tacoronte, Sosa-Cabrera y Suárez-Falcón (2016), por ejemplo, en la orientación que pueda dar la empresa para entregar un curriculum vitae (CV), así como las aplicaciones que tenga disponibles para facilitar que un candidato presente su solicitud se consideran imprescindibles.

### **2.2.4. Información ofrecida**

En la medida en que la web contenga información relevante para el demandante de empleo, éste la percibirá como positiva (Cober et al., 2004; Turban y Greening, 1997). Como información relevante se considera, además de la información general sobre la empresa, la relativa a las vacantes, sus condiciones laborales, la retribución y otras condiciones como carreras profesionales y formación, entre otras (Verano-Tacoronte, Sosa-Cabrera y Suárez-Falcón, 2016).

### **3. METODOLOGÍA**

El presente trabajo estudia las webs de las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional con el fin de evaluar su marca como empleadores y comparar su evolución en el período 2014-2018.

#### **3.1. Contexto de la investigación**

La globalización ha influido de manera notoria en el sector turístico y especialmente en las empresas hoteleras que deben adaptar sus estrategias para ser más competitivas (Ruiz, García y Revilla, 2016) y, consecuentemente, captar talentos en un entorno globalizado. La apuesta del sector hotelero por crecer en el exterior se refleja en que 68 cadenas españolas están presentes en el extranjero en 2018, con 1.207 hoteles y 287.052 habitaciones (Hosteltur, 2018), lo que justifica el estudio de la marca del empleador en las mismas.

#### **3.2. Fuentes de los datos del estudio**

Dado que el contexto de la investigación son las cadenas hoteleras españolas con presencia en el extranjero, se ha optado por valorar las que identifica Hosteltur en sus ranking anuales, concretamente en 2014 y 2018.

En ranking Hosteltur 2018 de presencia internacional de las cadenas hoteleras recoge 68 cadenas españolas, ocupando la cabecera del mismo la cadena Meliá Hotels Internacional con 179 establecimiento y 47.253 habitaciones en 35 países diferentes (Hosteltur, 2018). Se hace uso también del mismo ranking referido a 2014, por ser el utilizado en el trabajo de Verano-Tacoronte, Sosa-Cabrera y Suárez-Falcón (2016) y que permitirá valorar la evolución de la marca del empleador en dichas cadenas. En 2014 el ranking estaba formado por 61 cadenas hoteleras, de las cuales 58 fueron analizadas inicialmente en el citado estudio, quedándose finalmente en 42 cadenas.

#### **3.3. Muestra**

Dado el carácter comparativo es preciso que las cadenas hoteleras objeto de estudio estén presentes en ambos rankings y dispongan de información válida que permita evaluar su marca como empleador. Tras comprobar la permanencia en el ranking 2018 de las cadenas analizadas por Verano-Tacoronte, Sosa-Cabrera & Suárez-Falcón (2016), se reducen a 40 las que disponen de páginas web, están presentes en ambos rankings y fueron valoradas previamente por los citados autores. Así pues, el

presente trabajo analiza las webs de 40 cadenas hoteleras españolas con presencia internacional que se reflejan en la Tabla 1.

**Tabla 1. Cadenas hoteleras españolas con presencia internacional analizadas**

MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	NORDOTEL
NH HOTEL GROUP	ALLSUN HOTELES
RIU HOTELS	SERHS HOTELS
BARCELÓ HOTELS & RESORTS	OCA HOTELS
IBEROSTAR HOTELS AND RESORTS	ABBA HOTELES
PALLADIUM HOTEL GROUP	ZENIT HOTELES
GRUPO BLUEBAY	DERBY HOTELS
BE LIVE HOTELS	HOTELES SILKEN
PRINCESS HOTELS	HM HOTELS AND WHALA HOTELS
HOTELES CATALONIA	BEST HOTELS
H10 HOTELES	ACTA HOTELS
BLAU HOTELS	GRUPO REGINA HOTELES
GRUPO SANDOS	HOTELES MONTEMAR
SIRENIS HOTELS AND RESORTS	ANDILANA LEISURES & HOTELS
LOPESAN	CARRÍS HOTELES
VINCCI	AXEL HOTELS
BLUE SEA HOTELS	IZAN HOTELES
AC HOTELS BY MARRIOTT	FONTECRUZ HOTELES
VIK HOTELES GROUP	SERVIGROUP
HOTELES GLOBALES	EVENIA HOTELS

Fuente: Elaboración propia a partir de Hosteltur (2018) y Hosteltur (2014)

### 3.4. Dimensiones analizadas

Tras la revisión de la literatura se concluye que no se han producido variaciones en la definición y conformación de las dimensiones de la marca del empleador, siendo por tanto objeto de estudio en este TFG las mismas dimensiones analizadas por los autores de referencia. Además, dado el carácter comparativo que se pretende en este TFG se hace necesario mantener las mismas dimensiones con el fin de garantizar la comparabilidad de los resultados. Así pues, se han valorado una serie de ítems asociados a la parte estética de la página web, los aspectos técnicos, y el contenido de la misma. A continuación, se enumeran cada uno de ellos detalladamente:

- **Apariencia/ elementos estéticos.** En este apartado, y solo si existe un apartado de “empleo” en la web, se verifica: (a) la incorporación de videos, fotos y/o gráficos; (b) presencia del logo de la empresa; (c) fotos de premios recibidos; (d) fuentes y colores de letra para destacar aspectos importantes; y (e) animaciones para resaltar la información importante.

- **Atributos técnicos.** Se valoran, en toda la web de la empresa, la presencia de los siguientes ítems: (a) que no haya enlaces rotos; (b) que la información esté actualizada; (c) que todas las páginas estén, al menos, en español e inglés; (d) que carguen rápidamente; (e) contacto con el webmaster; (f) existencia de menú de navegación; (g) mapa del sitio; (h) una aplicación de búsqueda.
- **Herramientas facilitadoras.** Se debe comprobar la existencia de diferentes elementos facilitadores de la búsqueda de empleo, como: (a) una lista de puestos disponibles; (b) número de puestos disponible; (c) un listado clasificado por tipo de profesión; (d) enlaces que indican cómo localizar los puestos vacantes; (e) posibilidad de interacción con reclutadores; (f) enlace a blog del empleador; (g) enlace a redes sociales de la empresa; (h) aplicación para presentar candidatura online; (i) calendario de acciones de reclutamiento; (j) descripción del proceso de selección; (k) consejos para escribir el CV y pasar la entrevista.
- **Contenido.** La información incluida en la web se desglosa en tres apartados: (1) puesto de trabajo; (2) por colectivos específicos; y (3) empresa. Se comprueba si la web disponía de datos sobre (a) retribuciones fijas y variables; (c) beneficios sociales; (d) vacaciones; (e) seguros médicos; (f) planes formativos; (g) trayectorias profesionales concretas en la empresa; (h) carrera profesional en otros países; (i) testimonios de trabajadores; (j) descripción de un día típico de trabajo; (k) entorno de trabajo, como características del puesto de trabajo. Por lo que respecta a la información diferenciada por colectivos, se evalúa si la web ofrece información segmentada sobre (a) vías para la conciliación trabajo-familia; (b) tratamiento de la diversidad racial; (c) tratamiento de la diversidad de género; (d) para trabajadores con diferentes niveles de experiencia; y (e) específica para recién titulados. Por último, se verifica la existencia información sobre la empresa: (a) historia; (b) filosofía y valores; (c) motivos para trabajar en la empresa; (d) misión y visión; (e) responsabilidad social; (f) orientación medioambiental; y (g) mensaje del CEO.

### **3.5. Recopilación de la información**

La recopilación de información se ha realizado utilizando un *check-list* de las variables mencionadas anteriormente, siendo ésta la misma herramienta utilizada en el trabajo precedente. Se utiliza el sistema de valoración dicotómico que refleja la existencia o no de los ítems analizados en cada dimensión.

Los datos se han recopilado entre los meses de septiembre y noviembre de 2019, siendo la autora de este TFG, potencial demandante de empleo, la encargada de valorar las webs de las 40 cadenas hoteleras españolas con presencia internacional, tras recibir formación e instrucción por parte de uno de los autores del trabajo de referencia.

Para la obtención de los datos relativos a 2014, se utilizó la base de datos de los propios autores, eliminando toda la información de las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional que no cumplían los criterios de continuidad y validez.

### **3.6. Tratamiento de la información**

El carácter descriptivo y exploratorio de este TFG requiere el tratamiento de la información recopilada, para lo cual se han realizado, utilizando el Excel, los siguientes cálculos y análisis:

1. Para cada cadena hotelera, se ha establecido la puntuación obtenida en cada dimensión como media de las puntuaciones alcanzadas en los ítems que conforman dicha dimensión.
2. Para cada cadena hotelera, se ha calculado la puntuación media obtenida en las seis dimensiones analizadas (estética, técnica, facilidad, puesto, colectivos y empresa).
3. Se ha procedido a realizar un análisis descriptivo de cada dimensión, calculando su media, desviación típica, mínimo, máximo y cuartiles.
4. Para cada ítem analizado, se ha realizado un análisis de frecuencia que refleja el número de cadenas con respuestas positivas en dicha variable. Este cálculo permite obtener el porcentaje de respuestas positivas de cada variable sobre el total de cadenas hoteleras españolas con presencia en el extranjero y con información web sobre empleo.

Se ha realizado un análisis de correlaciones entre las dimensiones y las variables de expansión de la cadena, medidas a través del número de establecimientos y número de habitaciones en el extranjero. Este análisis se ha realizado con el programa *IBM SPSS Statistics versión 26*, bajo licencia de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

El tratamiento de la información se ha realizado tanto en la base de datos creada por la autora a partir del ranking Hosteltur 2018, como en la base de datos proporcionada referida al ranking 2014 tras la eliminación de las cadenas no válidas para la comparación.

#### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En primer lugar, se muestran los principales datos relativos al tamaño internacional de las cadenas hoteleras que han sido analizadas (Tabla 2).

**Tabla 2. Descriptivos de las cadenas hoteleras analizadas**

Variable	Presencia en el extranjero		Presencia en el extranjero	
	2014 (n=40)		2018 (n=40)	
	Nº de establecimientos	Nº de habitaciones	Nº de establecimientos	Nº de habitaciones
Media	18,375	5.024,8	25,1	6.070,9
S.D.	43,2	10641,4	49,9	10.352,6
Mínimo	1	27	1	64
Máximo	220	43.129	253	47.253

Fuente: Elaboración propia

El crecimiento internacional parece confirmarse como la apuesta de las cadenas hoteleras españolas, ya que, en 2018 respecto a 2014, las cadenas españolas han aumentado su presencia internacional incrementando, por término medio, 6,7 establecimientos cada una y más de 1.000 habitaciones. Bien es cierto que existe una amplia dispersión (SD=49,9 en 2018), mayor incluso que la que se mostraba en 2014, lo que implica la existencia de grandes cadenas hoteleras, pero también la presencia internacional de pequeñas cadenas con escasos establecimientos. De hecho, se confirma que el número mínimo de establecimientos en el extranjero es 1, manteniéndose igual en los dos años de análisis, y que el número máximo aumenta en 33 establecimientos en 2018.



Para mostrar los resultados obtenidos, se opta por presentar primeramente una valoración sobre las cadenas hoteleras en función de la puntuación promedio de cada una. En este sentido cabe destacar que, por término medio, la marca del empleador obtiene una puntuación de 0,33 puntos sobre 1, con una desviación típica de 0,12. Estos datos, que parecen preocupantes, han mejorado respecto a las valoraciones previas, donde la media de las 40 cadenas analizadas alcanza 0,25 puntos, con una desviación típica de 0,1. Así pues, a priori, se puede considerar que en el período de estos cuatro años, las cadenas hoteleras españolas han hecho un esfuerzo por mejorar sus webs con información relevante para el demandante de empleo, lo que se refleja en una mejor puntuación como empleadores.

Los resultados obtenidos de las diferentes dimensiones se muestran como tablas comparativas, con los datos actuales y los recalculados de 2014, computados como porcentajes de respuestas positivas sobre total de ítems de la dimensión. Debe tenerse en cuenta que algunas de las cadenas hoteleras analizadas no presentan una página específica orientada a dar información sobre empleo a los posibles candidatos, por lo que los porcentajes de algunos de los ítems analizados son relativamente bajos. Aun así, dichas cadenas se incluyeron en el análisis ya que, a pesar de no disponer de página específica, sí ofrecen información que puede ser útil para los demandantes de empleo a la hora de configurar su opinión sobre las mismas.

Por lo que respecta al uso de elementos estéticos en la página web de empleo (Tabla 3), los porcentajes entre ambos años varían bastante. En cuanto la presencia de fotos y videos, se puede observar que los porcentajes son más altos en 2014 que en 2018 y que actualmente todas las páginas web específicamente orientadas a demandantes de empleo de las cadenas analizadas incluyen el logo de la empresa y utilizan fuentes y colores de letra para destacar la información que la empresa considera importante. (100%). La reducción de videos, fotos y/o gráficos en las webs de las cadenas hoteleras, puede compensarse con la utilización de animaciones como herramientas para resaltar información importante, ya que este aspecto está presente en más del doble de las cadenas que lo contemplaban en 2014 (70,3% en 2018 frente al 34,62% en 2014).

**Tabla 3. Elementos estéticos. Porcentaje de empresas que presentan**

ÍTEM	2014R	2018
Incorpora videos, fotos y/o gráficos en su página inicial	92,31%	73,0%
Incorpora videos, fotos y/o gráficos en cualquiera de las páginas	88,46%	67,6%
Tiene el logo de la empresa presente en todas las páginas del sitio	96,15%	100,0%
Incorpora fotos de los premios recibidos por la empresa	19,23%	13,5%
Utiliza fuentes y colores de letra para destacar aspectos importantes	88,46%	100,0%
Utiliza animaciones para resaltar la información importante	34,62%	70,3%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los aspectos funcionales, estos se clasifican en dos grupos. En el primero, se analiza el grado en que la página web de la empresa es técnicamente correcta, mientras que en el segundo se contemplan los medios disponibles para ayudar al demandante de empleo que visita la web.

Así, se aprecia una apuesta tecnológica importante por parte de las cadenas hoteleras con presencia internacional, ya que son más las empresas que cumplen con las cuestiones técnicas (Tabla 4). En este sentido, se observa que en 2018 existen muchas más páginas web sin enlaces rotos, que se cargan ágilmente y están actualizadas en los 30 días previos a la realización del análisis, no presentando información obsoleta y además, presentan elementos de ayuda para la navegación (más del 90% en comparación con un 70% aproximadamente en 2014). Cabe destacar que un 35% de las cadenas hoteleras ofrecen la posibilidad de contacto con el webmaster para resolver problemas técnicos, lo que supone un incremento considerable respecto al escaso 5% de cadenas que disponían de esta opción en 2014.

A esta mejora técnica hay que unir el aumento en 20 puntos porcentuales de las cadenas hoteleras que ofrecen información en español e inglés, alcanzando en 2018 al 92,5% de las cadenas analizadas. En el contexto internacional al que hace referencia este TFG, parece innegable que las cadenas hoteleras deban contemplar diferentes idiomas en las webs, incluso en los apartados destinados a empleo.

Por último, cabe señalar que se reduce en 10 puntos porcentuales (del 17,5% en 2014 al 7,5% en 2018) las cadenas hoteleras que permiten buscar información general en la web, pero este hecho no desmerece la mejora considerable en los elementos técnicos analizados.

**Tabla 4. Elementos técnicos. Porcentaje de empresas que presentan**

ÍTEM	2014R	2018
Todos los enlaces del sitio web son válidos	75,0%	95,0%
La información está actualizada	80,0%	92,5%
La página carga rápidamente	77,5%	97,5%
Todas las páginas, al menos, en español e inglés	72,5%	92,5%
Contacto con el webmaster	5,0%	35,0%
Dispone de un menú que facilita la navegación	72,5%	95,0%
Dispone de un mapa del sitio	37,5%	42,5%
Aplicación búsqueda información general	17,5%	7,5%

Fuente: Elaboración propia

El segundo grupo de aspectos funcionales tiene que ver con los medios disponibles en la página web para ayudar a los demandantes de empleo, especialmente relacionados con la disponibilidad de puestos vacantes, la posibilidad de clasificación, la existencia de una guía de ayuda sobre el uso de las herramientas de búsqueda de vacantes, la interacción con el propio personal responsable del reclutamiento, la descripción del proceso o las opciones para enviar el curriculum vitae.

Como se muestra en la Tabla 5, en líneas generales, en 2018 hay menos cadenas hoteleras que contemplan los ítems mencionados en sus webs de empleo respecto al año 2014. Cabe destacar que el ítem con mayor presencia es la disponibilidad de una aplicación en la que los candidatos puedan enviar sus currículums, manteniéndose porcentualmente de manera similar en los dos años comparados (75,68% en 2018 frente a 76,26% de 2014), a pesar de que son menos las cadenas hoteleras que muestran un enlace en la página principal al listado de vacantes a cubrir (51,35% en 2018). Adicionalmente, se hace patente el notorio descenso de cadenas que ofrecen una dirección de correo electrónico, disminuyendo en unos 30 puntos porcentuales y siendo utilizado únicamente por el 16% de las cadenas frente al 46% en 2014.

Paralelamente, también desciende el número de cadenas que ofrecen guía de ayuda sobre la herramienta a utilizar, blog de empresa y orientaciones para redactar un currículum o realizar una entrevista de trabajo. Eran escasas las cadenas que utilizaban estos aspectos en 2014 pero en 2018 tres de estos ítems no son considerados por ninguna cadena hotelera. Las diferencias obtenidas en el período analizado pueden ser el reflejo de un cambio de estrategia de reclutamiento en las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional, optando por reducir algunos elementos que facilitan la presentación de candidaturas, lo que repercute negativamente en la marca que como empleador la cadena quiere transmitir.

**Tabla 5. Elementos que facilitan la presentación de candidatura. Porcentaje de empresas que presentan**

ÍTEM	2014R	2018
Enlace en la página inicial al listado de los puestos de trabajo disponibles	57,69%	51,35%
Número de puestos disponibles de cada clase	46,15%	40,54%
Los puestos se pueden clasificar, o vienen clasificados, por profesión	61,54%	48,65%
Guía de ayuda sobre el uso de las herramientas de búsqueda de vacantes	15,38%	2,70%
Interactividad con el personal de reclutamiento	19,23%	18,92%
Blog de la empresa	11,54%	0,00%
Enlaces a redes sociales	30,77%	27,03%
Aplicación para que los candidatos presenten su CV	76,92%	75,68%
Dirección de email para que los candidatos presenten su CV	46,15%	16,22%
Calendario de acciones de reclutamiento de la empresa	7,69%	2,70%
Se describe con detalle el proceso de selección	7,69%	2,70%
Apartado de orientaciones para redactar el CV	11,54%	0,00%
Apartado de orientaciones para pasar una entrevista de trabajo	11,54%	0,00%
Otros medios de ayuda para presentar la candidatura	11,54%	0,00%

Fuente: Elaboración propia

En el campo específico de la oferta de empleo, se valoran los contenidos sobre las características de los puestos vacantes, sus funciones y condiciones, así como la disponibilidad de información segmentada por género, edad o etnia. Adicionalmente y

de cara al ajuste persona-organización, se evalúan los ítems referidos a la información corporativa (misión, filosofía, valores, mensajes, etc.).

En la Tabla 6 se aprecia que siguen siendo escasas las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional que presentan en sus webs información relativa a retribuciones del puesto, planes de carrera, testimonios de trabajadores actuales y descripción del entorno de trabajo. Sin embargo, y a pesar de las pocas empresas que lo presentan, cabe señalar que las cadenas hoteleras españolas han comenzado a introducir en este período algunos de los ítems mencionados. Así, el 5,41% de las cadenas hoteleras en 2018 ha aportado información específica sobre retribuciones, beneficios sociales y planes formativos, aspectos que no estaban presentes en ninguna de las cadenas analizadas en 2014, lo que mejorará su marca como empleador.

Adicionalmente, en 2014 se comprobó que en torno a un 11% de las empresas analizadas ofrecían testimonios de trabajadores sobre el trato que reciben en la empresa, cifra que alcanza en 2018 el 16,22% de las cadenas hoteleras. Sin embargo, en ninguna de las cadenas analizadas (0%), independientemente del año de referencia, se presenta la descripción de un día típico de trabajo en alguno de los puestos, aspecto que, según la literatura, es valorado positivamente por los demandantes de empleo, y que por tanto mejoraría la marca de la cadena como empleador.

**Tabla 6. Información sobre el puesto y sus condiciones. Porcentaje de empresas que presentan**

ÍTEM	2014R	2018
Retribuciones fijas, retribuciones variables, beneficios sociales, vacaciones, seguros médicos y planes formativos	0,0%	5,41%
Planes y trayectorias profesionales concretas	3,8%	5,41%
Información sobre posibilidades de hacer carrera profesional en otros países	3,8%	5,41%
Testimonios de trabajadores sobre el trato que reciben	11,5%	16,22%
Descripción de un día típico de trabajo en alguno o todos los puestos	0,0%	0,00%
Descripción del entorno de trabajo	3,8%	2,70%

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la información segmentada por grupos de candidatos en función de sus especificidades, es decir, sobre tratamiento de la diversidad racial, de género, de edad, de veteranía, o las vías de conciliación laboral-familiar (Tabla 7), se vuelve a poner de manifiesto la escasez de cadenas hoteleras españolas con presencia internacional que muestran información al respecto. Incluso, se da el caso de que al comparar la situación con 2014, son menos las cadenas que han facilitado información sobre conciliación, diversidad de género o por colectivos diferenciados, aspectos valorados por los candidatos a la hora de optar a un puesto de trabajo.

Sin embargo, es destacable que el 21,6% de las cadenas ofrezca información diferenciada para trabajadores según tengan o no experiencia, y que el 16,2% disponga de información para recién titulados de cualquier nivel, aspectos considerados sólo por el 7,7% de las cadenas en 2014. Curiosamente, ninguna cadena hotelera muestra en su web de empleo información sobre tratamiento de la diversidad racial, cuando el 2014 había un escaso 7,7% que sí lo incluían.

Así pues, en lo que respecta a la información por colectivos parece que las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional apuestan más por la captación de talento joven, al mostrar en sus webs información dirigida a recién titulados y trabajadores novatos.

**Tabla 7. Información segmentada por colectivos de candidatos. Porcentaje de empresas que presentan**

ÍTEM	2014R	2018
Sobre vías para la conciliación trabajo-familia	3,8%	2,7%
Sobre tratamiento de la diversidad racial	7,7%	0,0%
Sobre tratamiento de la diversidad de género	3,8%	2,7%
Diferenciada para trabajadores con experiencia o novatos	7,7%	21,6%
Información específica para recién titulados (cualquier nivel)	7,7%	16,2%
Información para otros colectivos diferenciados	3,8%	2,7%

Fuente: Elaboración propia

Por último, en lo que se refiere a la información general sobre la empresa (Tabla 8), se puede observar que sus ítems son considerados por un mayor volumen de cadenas hoteleras que los referidos a las características del puesto y a la

segmentación por colectivos. Comparativamente a 2014, se aprecia una tendencia a aligerar la información corporativa de la empresa, ya que el 64,9% de las cadenas cuentan en sus webs en 2018 la historia de la empresa, frente al 84,6% de las que lo hacían en 2014. En la misma línea, se reduce también, en casi 20 puntos porcentuales, las empresas que describen su filosofía y valores corporativos, manteniéndose similares los porcentajes de las que comentan su misión y visión. Sin embargo, se presentan los mensajes del CEO en mayor medida que en 2014 (18,9% frente al 11,5%), lo que puede ser una señal de mayor personalización de la información que la empresa facilita y puede justificar la eliminación de información que pueda considerarse más estática (historia, filosofía, misión y visión),

En este apartado se aprecia un posible cambio de estrategia informativa centrada en aspectos valorados socialmente, tales como la responsabilidad social corporativa o las cuestiones medioambientales, estando presentes en el 48,6% y 59,5%, respectivamente, de las cadenas hoteleras españolas. Cabe destacar la escasa presencia de información sobre tratamiento de la diversidad y declaraciones sobre los motivos que pueden tener los demandantes de empleo para trabajar en la empresa.

**Tabla 8. Información sobre la empresa. Porcentaje de empresas que presentan**

ÍTEM	2014R	2018
Historia de la empresa	84,6%	64,9%
Descripción de la filosofía y valores corporativos	73,1%	54,1%
Información sobre el trato a la diversidad	15,4%	10,8%
Descripción sobre los motivos para trabajar en la empresa	23,1%	10,8%
Declaración de la misión y visión	42,3%	40,5%
Información sobre responsabilidad social	34,6%	48,6%
Información medioambiental	30,8%	59,5%
Mensaje del CEO	11,5%	18,9%

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizadas las diferentes dimensiones considerando el porcentaje de cadenas españolas que contemplan el ítem detallado en sus webs de empleo, corresponde comparar las valoraciones alcanzadas por cada dimensión y la puntuación total, medida esta como la media de las valoraciones de cada dimensión.

Cabe recordar que la valoración de cada cadena tiene en la dimensión se obtiene como media de las puntuaciones de los ítems que componen cada categoría.

En la Tabla 9 se presentan los estadísticos descriptivos de las dimensiones analizadas, lo que permiten la citada comparación en el período 2014-2018.

**Tabla 9. Dimensiones analizadas. Estadísticos descriptivos**

N = 40 cadenas		Estética	Técnica	Facilidad solicitud	Info. puestos	Info. colectivos	Info. empresa	Total
<b>2014R</b>								
<b>Media</b>		0,454	0,547	0,193	0,014	0,038	0,256	0,250
<b>Desviación típica</b>		0,371	0,293	0,218	0,048	0,109	0,271	0,143
<b>Mínimo</b>		0	0	0	0	0	0	0
<b>Máximo</b>		1	1	1	0	1	1	0
<b>Percentiles</b>	25	0,000	0,469	0,054	0,000	0,000	0,000	0,099
	50	0,667	0,625	0,071	0,000	0,000	0,125	0,266
	75	0,667	0,750	0,286	0,000	0,000	0,500	0,369
<b>2018</b>								
<b>Media</b>		0,654	0,697	0,189	0,032	0,071	0,356	0,333
<b>Desviación típica</b>		0,254	0,157	0,125	0,069	0,135	0,265	0,119
<b>Mínimo</b>		0	0	0	0	0	0	0
<b>Máximo</b>		1	1	1	0	1	1	0
<b>Percentiles</b>	25	0,500	0,625	0,071	0,000	0,000	0,125	0,272
	50	0,667	0,750	0,179	0,000	0,000	0,250	0,325
	75	0,833	0,750	0,286	0,000	0,042	0,625	0,437

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, hay que señalar que la puntuación total de las dimensiones, a pesar de seguir siendo baja, mejora respecto a los datos de 2014. Tal es así que en 2018 el conjunto de dimensiones y, por tanto, el proxy a la marca de empleador, alcanza, por término medio, el valor de 0,333 sobre un máximo de 1 punto, frente a los 0,25 puntos de 2014. Además, y como aspecto favorable, también se debe considerar la mayor concentración de las puntuaciones, ya que la desviación típica en 2018 es de 0,119 puntos, mostrando en 2014 una mayor dispersión (0,143 puntos).

Al mismo tiempo, un análisis de los cuartiles permite observar la mencionada mejoría, ya que los valores que definen cada intervalo han aumentado en 2018 respecto a 2014. En este sentido, el 25% de las valoraciones es menor o igual a 0,099 puntos en 2014 mientras que en 2018 este límite está definido en 0,272 puntos. De manera similar, el 25% de las puntuaciones es mayor o igual a 0,437 puntos en 2018, cuando



en 2014 este corte se establece en 0,369 puntos. Así pues, la distribución en 2018, como se mencionó anteriormente, presenta un mayor grado de homogeneidad.

En un análisis pormenorizado por dimensión, se observa el predominio de los aspectos técnicos sobre los estéticos, y sobre cualquier otra dimensión. De hecho, el posicionamiento de cada dimensión no varía en los años objeto de estudio, aunque sí sus valoraciones. Como dimensiones con mayores puntuaciones medias destacan la técnica y la estética, superando ambas en 2018 valores positivos (0,697 puntos y 0,654 puntos, respectivamente sobre un máximo de 1 punto), mientras que en 2014 también encabezaban el ranking, pero con puntuaciones ligeramente inferiores (0,547 y 0,454 puntos, respectivamente).

En las dimensiones relativas directamente a los contenidos del puesto y el ajuste del perfil del candidato a la empresa (información del puesto, información segmentada e información de empresa), se mantienen nuevamente las posiciones respecto a 2014, ocupando la información de la empresa la tercera posición, mientras que la información por colectivos continúa en la quinta posición, reservándose la sexta y última a la información sobre el propio puesto. Sin embargo, las valoraciones de dichas dimensiones mejoran, aunque siguen siendo puntuaciones excesivamente bajas, y tanto la dimensión de información por colectivos como la del propio puesto presentan una mayor dispersión en comparación a 2014.

La única dimensión cuya valoración en 2018 es peor que la alcanzada en 2014 es la relativa a los elementos que facilitan la presentación de candidatura, alcanzando en 2018 una valoración media de 0,189 puntos frente a los 0,193 puntos de 2014. También es cierto que, aunque se reduce ínfimamente la valoración media también se reduce la dispersión.

La distribución por cuartiles de cada una de las dimensiones permite comparar los intervalos de mejoría en cada una. Así, en la dimensión estética la mediana toma el mismo valor en los dos períodos analizados (0,667 puntos). Sin embargo, en 2018 el 75% de las puntuaciones de esta dimensión son igual o superior a 0,833 puntos (0,667 en 2014), lo que pone de manifiesto una notable preocupación de las cadenas hoteleras por la imagen que proyectan en sus webs. De manera similar, se aprecia que el 50% de las puntuaciones de la categoría técnica se valoran igual o superior a 0,75 puntos en 2018, cuando en 2014 esta puntuación solo era superada por el 25%

de la muestra, asociado también a los avances tecnológicos propios del transcurso del tiempo. Con puntuaciones mucho más bajas, cabe señalar que en la dimensión sobre facilidad de solicitud el 25% de las valoraciones siguen siendo igual o superior a 0,286 puntos, lo que justifica las escasas mejoras en esta categoría.

En las dimensiones asociadas directamente al puesto de trabajo, se aprecia que tan solo el 25% de las puntuaciones son igual o superior a 0 puntos, situación similar en los dos años comparados. En lo referente a la información por colectivos, esta posición la ocupa la valoración de 0,042 puntos en 2018, siendo también 0 puntos en 2014. Sin embargo, en la categoría de información de empresa sí se aprecian mejoras notables, ya que el 25% de las cadenas reciben valoraciones iguales o superiores a 0,625 puntos en esta categoría en 2018, cuando en 2014 esta posición era en 0,5 puntos. Precisamente este hecho es el que ha permitido que una de las categorías asociadas al propio puesto ocupe, en ambos años, la tercera posición en el ranking de las dimensiones analizadas.

Así pues, la imagen de marca como empleador de las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional parece, según los análisis descriptivos realizados, asociarse principalmente a los aspectos técnicos, estéticos y corporativos de la misma, más que a la información del puesto, a la segmentada por colectivos y a los elementos que faciliten la presentación de candidaturas.

Por último, se procede a analizar la correlación existente entre las dimensiones analizadas y el tamaño de la cadena española con presencia internacional, midiendo este por el número de establecimientos que la cadena tiene en el extranjero y por el número de habitaciones que gestionan internacionalmente. Este análisis se realiza para las 40 cadenas hoteleras objeto de estudio en este TFG, tanto en 2014 con cálculos asociados a las 40 cadenas, como en 2018 (Tablas 10 y 11). La matriz de correlación muestra los valores de correlación de Pearson, que miden el grado de relación lineal entre cada par de elementos o variables.

**Tabla 10. Correlaciones entre tamaño de la cadena y dimensiones (2014)**

	Estab 2014	Hab 2014	Estética	Técnica	Facil Solicit	Info Puestos	Info Colectivos	Info Empresa
Estab 2014	1							
Hab 2014	,936**	1						
Estética	,226	,224	1					
Técnica	,202	,209	,634**	1				
Facil_solicit	,200	,223	,537**	,359*	1			
Inf_puestos	,342*	,263	,227	,117	,246	1		
Inf_colectivos	,222	,264	,077	,141	,147	,630**	1	
Inf_empresa	,326*	,385*	,081	,238	,051	-,028	-,026	1

\*\* Nivel de significación de 0.01

\* Nivel de significación del 0.05

**Tabla 11. Correlaciones entre tamaño de la cadena y dimensiones (2018)**

	Estab 2018	Hab 2018	Estética	Técnica	Facil Solicit	Info Puestos	Info Colectivos	Info Empresa
Estab 2018	1							
Hab 2018	,944**	1						
Estética	,146	,180	1					
Técnica	,105	,107	,451**	1				
Facil_solicit	,531**	,560**	,444**	,219	1			
Inf_puestos	,588**	,472**	,239	-,027	,434**	1		
Inf_colectivos	,401*	,332*	,251	-,044	,378*	,740**	1	
Inf_empresa	,465**	,543**	,482**	,265	,615**	,436**	,476**	1

\*\* Nivel de significación de 0.01

\* Nivel de significación del 0.05

La presencia internacional, medida en número de establecimientos en el extranjero, está directamente relacionada con el número de habitaciones que la cadena tiene en el exterior en ambos años de análisis. Ahora bien, en cuanto a las dimensiones analizadas en el diseño de las webs de empleo de cara a su imagen como empleadores, la mayor presencia internacional está relacionada en valores de 2014 con la información del puesto y la información de la empresa, pero en 2018 además de que estas adquieren mayor fuerza, se suman una alta relación con la facilidad para acceder a las solicitudes y en menor medida con la información por colectivos. En este sentido, cuanto mayor es la presencia internacional de la cadena mejores elementos asociados al diseño de su marca de empleador presenta, salvo en las dimensiones estéticas y técnicas. Este hecho puede deberse a que ambas dimensiones se consideran básicas en el diseño de cualquier web, por lo que aquellas cadenas que se internacionalizan hacen más hincapié en las otras dimensiones analizadas.

En cuanto a la relación entre las dimensiones de diseño entre sí, destaca que la mayor utilización de elementos estéticos está significativamente relacionada con los aspectos técnicos y los elementos facilitadores de la búsqueda de empleo, en ambos años, pero no así con la información suministrada, ya que atendiendo a los valores de 2014 ninguna dimensión relativa a información (puesto, colectivos, empresa) se relaciona significativamente con los elementos estéticos, si bien con valores de 2018 adquiere especial relevancia la información de empresa.

Respecto a las dimensiones relacionadas con la información suministrada, con valores de 2014 solo se aprecia una relación significativa entre la información del puesto y la segmentada por colectivos. Con valores de 2018, esta relación se mantiene, pero se incorporan además una relación significativa de la información sobre las condiciones y características de los puestos de trabajo y la información de empresa, la cual también presenta una relación significativa y positiva con la información segmentada por colectivos.

Así pues, se aprecia un cambio de modelo de relaciones, donde la dimensión internacional de la cadena influye en la incorporación de elementos facilitadores para la presentación de candidaturas (listado de puestos, clasificación por profesión, aplicación para cv, etc.) y en la disponibilidad de información sobre el puesto y sus condiciones (testimonio de trabajadores, retribuciones, planes formativos, etc.), sobre la propia empresa (historia, responsabilidad social corporativa, medioambiente, misión, etc.) y en menor medida, sobre conciliación laboral-familiar, incorporaciones de recién egresados y diferenciación entre trabajadores novatos y experimentados. Las dimensiones estéticas y técnicas no se asocian a la dimensión internacional que adquiere la cadena.

## **5. CONCLUSIONES, APORTACIONES Y LIMITACIONES**

El presente trabajo estudia la evaluación de la orientación a los demandantes de empleo de las páginas webs de las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional en el periodo 2014-2018.

Este análisis se fundamenta en el estudio realizado por Verano Tacoronte, Sosa Cabrera y Suárez Falcón (2016) con las cadenas hoteleras del ranking Hosteltur 2014. El objetivo principal de este TFG se centra, por tanto, en evaluar las prácticas de reclutamiento en línea de las empresas hoteleras españolas, a través de sus webs corporativas, y analizar su evolución comparando las valoraciones realizada por el trabajo de referencia con las que de las cadenas que figuran en el ranking Hosteltur 2018.

La marca del empleador, o *employer branding*, permite a la organización diferenciarse de otros empleadores y obtener una ventaja competitiva en el disputado mercado del talento, siendo la propia página web de la empresa la herramienta más utilizada para este fin. La utilización del sitio web para publicitar estrategia de marca del empleador ha sido analizada en diferentes trabajos que determinan tres elementos esenciales para un buen diseño de una página web de empleo: (a) los atributos estéticos; (b) la facilidad de uso de la página, materializado en su calidad técnica y en su funcionalidad; y (c) la información que contiene, tanto a nivel de empresa, puestos ofrecidos y condiciones laborales. Tras la revisión de la literatura más reciente respecto a la marca del empleador, se confirman las dimensiones de análisis, así como la utilidad e importancia del diseño de las páginas webs orientadas a la búsqueda de trabajadores para los potenciales candidatos, ya que estos tienden a reaccionar positivamente ante aquellas páginas que aportan mayor información.

El sector hotelero y su marcado carácter global se convierten en el escenario propicio para estudios de estas características, por lo que para cumplir con el objetivo de este TFG se hace necesario confirmar que las cadenas hoteleras objeto de estudio estén presentes en ambos rankings y dispongan de información válida que permita evaluar su marca como empleador. Tras las pertinentes comparaciones, se reducen a 40 las cadenas que disponen de páginas web, están presentes en ambos rankings y fueron valoradas previamente por los autores de referencia, siendo así replicable su estudio. Los datos se han recopilado entre septiembre y noviembre de 2019 por la propia autora de este TFG, utilizando el mismo check-list del trabajo de referencia y analizando detalladamente las webs de las 40 cadenas hoteleras que forman la muestra.

Entre las principales conclusiones, se debe señalar que el crecimiento internacional parece confirmarse como la apuesta de las cadenas hoteleras españolas, ya que, en 2018 respecto a 2014, las cadenas españolas han aumentado su presencia internacional incrementando tanto el número medio de establecimientos en el extranjero como el número de habitaciones. Además, por término medio, la marca del empleador también mejora, apreciándose un esfuerzo de las cadenas hoteleras por mejorar sus webs con información relevante para el demandante de empleo.

Los resultados por dimensiones arrojan curiosas variaciones. Así, la presencia de fotos y videos se ha reducido, como elemento estético, compensándose con la mayor utilización de animaciones como herramientas para resaltar información importante. Además, la identidad corporativa está presente en todas las webs y se utilizan fuentes y colores de letra para destacar lo que la empresa considera relevante. Por otro lado, también se aprecia una apuesta tecnológica importante por parte de las cadenas hoteleras con presencia internacional, ya que son más las empresas que cumplen con las cuestiones técnicas (enlaces, carga ágil, actualizaciones, ayudas a la navegación, etc.). Las dimensiones estética y técnica predominan sobre el resto.

Ahora bien, en lo referente a los medios disponibles en la página web para ayudar a los demandantes de empleo (listado de puestos vacantes, posibilidad de clasificación, guía de ayuda sobre el uso de las herramientas, aplicaciones cv, interacción con responsable del reclutamiento, etc.), las diferencias obtenidas pueden reflejar un posible cambio de estrategia de reclutamiento al reducir algunos elementos que facilitan la presentación de candidaturas, lo que repercute negativamente en la marca que como empleador la cadena quiere transmitir y, por tanto, aspecto a mejorar por parte de las mismas.

Desde la perspectiva del demandante de empleo, son escasas las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional que presentan en sus webs información relativa a retribuciones del puesto, planes de carrera, testimonios de trabajadores actuales y descripción del entorno de trabajo. Tampoco suelen ofrecer información segmentada por grupos de candidatos en función de sus especificidades (diversidad de género, edad, experiencia, etc.), aunque algunas diferencian según el puesto sea para trabajadores con experiencia o para recién titulados. En este sentido, se recomienda a las cadenas que deseen mejorar su marca de empleador que reparen

en estos aspectos y que si desean diferenciarse de sus competidores incluyan en sus webs la descripción de un día típico de trabajo en alguno de los puestos, información sobre el tratamiento de la diversidad racial, u orientaciones para redactar curriculums o superar una entrevista de trabajo, elementos valorados positivamente por los demandantes de empleo.

La información general de la empresa se alza como un elemento clave a la hora de garantizar el ajuste entre el perfil del candidato y los valores corporativos. Sin embargo, se aprecia una tendencia a aligerar información al respecto, tales como la historia de la empresa y la filosofía y valores corporativos, en sustitución de una mayor personalización recogida en el mensaje del CEO. Cabe destacar la escasa presencia sobre el trato a la diversidad y declaraciones sobre motivos que pueden tener los demandantes de empleo para trabajar en la empresa, aspectos que influirán positivamente en la imagen que como empleador tenga la cadena y, por tanto, ofrece posibilidades de mejora de la misma.

Así pues, la imagen de marca como empleador de las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional parece, según los análisis descriptivos realizados, asociarse principalmente a los aspectos técnicos, estéticos y corporativos de la misma, más que a la información del puesto, a la segmentada por colectivos y a los elementos que faciliten la presentación de candidaturas.

La puntuación total de las dimensiones que conforman la marca del empleador, a pesar de seguir siendo baja, mejora respecto a los datos precedentes, aunque no supera una puntuación aceptable en la escala 0-1 (0,333 puntos). Esta mejoría se refleja en todas las dimensiones analizadas, así como en el cambio de modelo de relaciones establecido entre las mismas y la dimensión internacional de la cadena. De hecho, la dimensión internacional de la cadena influye en la incorporación de elementos facilitadores para la presentación de candidaturas y en la disponibilidad de información sobre el puesto y sus condiciones, sobre la propia empresa y en menor medida, sobre la información segmentada por colectivos. Así pues, las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional tienen un amplio campo de actuación para mejorar su imagen como empleadores y seguir compitiendo por el talento en el mercado globalizado en que compiten.

Por último, este trabajo no está exento de limitaciones, entre las que cabe señalar, que la recopilación de la información de los dos años estudiados no ha sido realizada por los mismos analistas, pudiendo introducirse, a pesar de la formación e instrucción, cierto sesgo en las valoraciones realizadas, por lo que para estudios posteriores sería recomendable la existencia de un equipo de analistas estable. Por otro lado, aunque la metodología de trabajo aplicada es una réplica de la utilizada en el trabajo de referencia, la eliminación de las cadenas hoteleras que no se consideraban válidas por no disponer de información o por no continuar en el ranking 2018, hacen que la comparación no pueda realizarse con el trabajo original y ha exigido el tratamiento de las valoraciones previas recalculando todas las dimensiones. No obstante, este trabajo contribuye a valorar los aspectos que actualmente conforman la imagen que las cadenas hoteleras españolas tienen como empleadores desde el punto de vista de los demandantes de empleo, ampliando así los escasos trabajos en el sector de la hostelería en este campo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Allen, D.G., Mahto, R.V, y Otondo, R.F. (2007). Web-based recruitment: effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction. *The Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1696–1708.

Blasco-López, M.F.; Rodríguez-Tarodo, A.; Fernández-Lores, S. (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. Universia Business Review*, núm. 44, octubre-diciembre, 2014, pp. 34-53

Bondarouk, T., Ruël, H., y Weekhout, W. (2012). Employer Branding and its Effect on Organizational Attractiveness via the World Wide Web: Results of quantitative and qualitative studies combined. In *4th International e-HRM Conference "Innovation, Creativity and e-HRM."* Nottingham. Retrieved from <http://essay.utwente.nl/62993/>

Braddy, P. W., Meade, A. W., & Kroustails, C. M. (2006). *Organizational recruitment websites effects on viewers. Journal of Business and Psychology.*, 20(4), 525-543.

Buenadicha, M. (2015). "El reclutamiento de personal a través de los sitios Webs corporativos. Valoración desde la perspectiva de la Web como servicio electrónico y como producto". Tesis Doctoral de la Universidad de Extremadura.

Buick, I. (2003). Information technology in small Scottish hotels: is it working? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (4): 243-247.



Cable, D.M., y Judge, T.A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (novena edición). Editorial McGraw-Hill.

Cober, R.T., Brown, D.J., y Levy, P.E. (2004). Form, content and function: An evaluative methodology for corporate employment WEB sites. *Human Resource Management*, 43(2-3), 201–218.

Gimeno, A. (2014). “¿Qué es el Reclutamiento 2.0?”. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/bid/247638/Qu-es-Reclutamiento-2-0>

Gunesh, P. and Maheshwari, V. (2019). Role of organizational career websites for employer brand development, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 27 No. 1, pp. 149-168.

Hosteltur (2014). Ranking Hosteltur de presencia internacional de las cadenas españolas. Recuperado de [http://www.hosteltur.com/177610\\_ranking-hosteltur-presencia-internacional-cadenas-espanolas.html](http://www.hosteltur.com/177610_ranking-hosteltur-presencia-internacional-cadenas-espanolas.html).

Hosteltur (2018). Ranking Hosteltur de presencia internacional de las cadenas españolas. Recuperado de [https://www.hosteltur.com/108801\\_ranking-hosteltur-de-cadenas-hoteleras-2018.html](https://www.hosteltur.com/108801_ranking-hosteltur-de-cadenas-hoteleras-2018.html).

Impactur Canarias (2017). Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de las islas canarias. <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2018/07/IMPACTUR-Canarias-2017.pdf>

Infoempleo (2018). “Definición de Infoempleo”. Recuperado el 1 de junio de 2018 de <https://www.infoempleo.com/acercade/>

Instituto Nacional de Estadística (2017). Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones y del Comercio Exterior en las Empresas. Informe metodológico. Recuperado el 7 de Enero de 2018, de <http://www.ine.es/daco/daco42/comele/metocor.pdf>

Kryger H., Esmann, S. and Thomsen, C. (2011). "Conceptualising employer branding in sustainable organisations", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16 No. 2, pp. 105-123.

Ladkin A. y Buhalis D. (2016). Online and social media recruitment. *Hospitality employer and prospective employee considerations*. Emerald Insigh, pp. 327-345.

- McGinley, S., Zhang, L., Mattila, A., y O'Neill, J. (2015). Attraction to Hospitality Companies: How Processing Fluency Moderates Value Fit. *Journal of Human Resources in Hospitality y Tourism*, 14(1), 25-44.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., y Pate, J. (2005). Branding: a new performance discourse for HR. *European Management Journal*, 23(1), 76–88.
- Martínez, A., Martínez, A., Cámara, M., Delgado, B., González, A. (2015). *Practicum Recursos Humanos 2016*. Editorial Aranzadi, S.A.
- Murray, D.W., y Ayoun, B.M. (2010). Hospitality Student Perceptions on the Use of Sustainable Business Practices as a Means of Signaling Attractiveness and Attracting Future Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality y Tourism*, 10(1), 60–79.
- Pin Arboledas, J.R; Laorden Ferrero, M.; Sáenz-Diez Vidal-Ribas, I. (2001): *Internet recruiting power: opportunities and effectiveness*. Estudio desarrollado por el International Research Center on Organizations del IESE de Navarra. Documento obtenido en [http://www.abeol.org/IRCOIESE\\_erecruitment.pdf](http://www.abeol.org/IRCOIESE_erecruitment.pdf).
- Ruiz, B., García, J. A., & Revilla, J. J. (2016). *Antecedents and consequences of bank reputation: A comparison of the United Kingdom and Spain*. *International Marketing Review*, 33(6), 781–805.
- Searle, R.H. (2006). New technology: the potential impact of surveillance techniques in recruitment practices. *Personnel Review*, 35(3), 336-351.
- Tanwar, K. and Kumar, A. (2019), Employer brand, person-organisation fit and employer of choice, *Personnel Review*, Vol. 48 No. 3, pp. 799-823.
- Tkalac, V. y Sinčić Č. (2018). *The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility*. *Public Relations Review* 44, 444–452.
- Turban, D.B., y Greening, D.W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Verano Tacoronte, D.; Sosa Cabrera, S.; Suárez Falcon, H. (2016); “Una evaluación de la orientación hacia los demandantes de empleo de las páginas web de las Cadenas Hoteleras Españolas”. *Revista Electrónica CECIET ISSN 1852 4583 (IX)*, 1-19.
- Williamson, I.O., King, J., Lepak, D., y Sarma, A. (2010). Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants. *Human Resource Management*, 49(4), 669–687.
- World Travel & Tourism Council (WTTC) 2019. Turismo doméstico. La importancia e impacto económico. Recuperado de <https://www.wttc.org/publications/>