



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Selección de personal en el sector hotelero del Reino
Unido: El hotel Chatsworth

Autor

Marta Sánchez Martínez

Director

Pedro José Ramos Villagrasa

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

Junio de 2020

ÍNDICE

Índice de contenidos.....	II
Índice de tablas.....	III
Resumen.....	1
Introducción.....	2
1. El reclutamiento y la selección de personal.....	3
1.1 El concepto de reclutamiento de personal y de selección de personal.....	3
1.2 La importancia del proceso de selección de personal.....	5
1.3 Factor humano en el procedimiento de selección de personal.....	6
1.4 El procedimiento de selección efectivo	7
2. Fases del procedimiento de selección de personal	8
2.1. Parte Previa.....	8
2.1.1 Análisis de puesto.....	8
2.1.2 Reclutamiento.....	9
2.1.3 Preselección.....	10
2.2. Parte Central.....	11
2.2.1 Pruebas.....	11
2.2.2 La entrevista.....	12
2.2.3 Comprobación de referencias.....	14
2.3. Parte Final.....	15
2.3.1 Examen médico.....	15
2.3.2 Plan de acogida.....	15
2.3.3 Formación y proceso de prueba.....	16
2.3.4 Contratación definitiva.....	16
3. El proceso de selección de personal aplicada al sector hotelero.....	17
3.1 Estudio empírico: El Caso Chatsworth.....	19
3.2 Resultados.....	22
4. Discusión.....	28
5. Conclusión.....	31
Referencias y Anexos.....	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados de: “¿A través de que vía se enteró de este trabajo?”	22
Tabla 2. Resultados de: “¿qué tipo de currículo realizó para su puesto de trabajo en dicho hotel?”	23
Tabla 3. Resultados de: “¿Cuánto tiempo pasó desde la realización de la entrevista hasta que se le informaron de que podía empezar en su nuevo trabajo?”	24
Tabla 4. Resultados de: “¿Le pidieron algún número de teléfono para tomar alguna referencia sobre usted?”	24
Tabla 5. Resultados de: “¿Al empezar en su nuevo puesto de trabajo estuvo en periodo de prueba?”	25
Tabla 6. Resultados de: “¿Le realizaron algún tipo de formación o training?”	25
Tabla 7. Resultados de: “Ordenar los requisitos en relación a la importancia que debe cumplir la persona que ocupe el mismo puesto”	26
Tabla 8. Resultados de: “Indique si en algún momento de su trayectoria en la empresa ha ascendido, ha cambiado de puesto, ha aumentado su salario, o ha mejorado su horario”	27
Tabla 9. Resultados de: “¿Cómo de realista ha sido su expectativa establecida para usted?”	27

RESUMEN

En este trabajo se profundiza, de forma teórico - práctica, en el procedimiento de incorporación de personal en las organizaciones, el cual consiste en encontrar grandes talentos para formar parte de sus equipos de trabajo. Para este fin, se han revisado aportaciones teóricas de expertos en la materia y, se han comparado con un análisis de los resultados de un estudio empírico cuantitativo aplicado directamente a la plantilla de un hotel de Inglaterra (Chatsworth Hotel). De este proceso, se encarga el departamento de recursos humanos, que es clave en el funcionamiento de una organización, ya que asume la responsabilidad de seleccionar a los candidatos que cumplan con las características requeridas en el puesto de trabajo a cubrir.

Este estudio de caso permite realizar un análisis de la información, cumplir con el objetivo del trabajo y obtener conclusiones que nos permitan proponer alternativas útiles para futuros trabajos similares.

- **Palabras clave:** selección de personal, reclutamiento, sector hotelero, trabajadores de hotel.

ABSTRACT

In this project, the procedure for incorporating personnel into organizations, which consists of finding great talent to form part of their work teams, has been studied in depth, in a theoretical and practical manner. To this end, theoretical contributions from experts in the field have been reviewed and compared with an analysis of the results of a quantitative empirical study applied directly to the staff of a hotel in England (Chatsworth Hotel). This process is carried out by the human resources department, which is key to the operation of an organization, since it assumes responsibility for selecting candidates who meet the characteristics required for the job to be filled. This case study allows us to analyze the information, fulfill the objective of the work and obtain conclusions that will allow us to propose useful alternatives for future similar studies.

- **Keywords:** *personnel selection, recruitment, hotel sector, hotel workers.*

INTRODUCCIÓN

Para entender como hemos llegado a lo que vemos en la actualidad, hay que saber que tanto las empresas como sus entornos han ido evolucionando, gracias al capital humano, con nuevas formas productivas y de comercialización. En estos años atrás se empieza a dar valor al capital humano como parte esencial en las organizaciones, demostrándose en el talento de los empleados de sus plantillas.

La gestión de los recursos humanos poco a poco se ha ido centrando en la dirección de personas, aumentando la influencia de estas en la organización. Para ello, la gestión de recursos humanos sigue un procedimiento de incorporación para poder contar con los mejores empleados en la organización y cumplir con su principal objetivo empresarial. Estas son hoy en día funciones básicas y necesarias en toda empresa.

Por ello, he querido llevar a cabo una investigación y resaltar la importancia de esta gestión de los recursos humanos. El objetivo principal del presente trabajo, es realizar un estudio empírico enfocado al procedimiento de incorporación realizado por la empresa Chatsworth Hotel, haciendo una comparación con las fases del procedimiento de selección de personal, las cuales tienen como finalidad reclutar y seleccionar talento para las organizaciones. Se pretende analizar y dar a conocer de una forma real lo que sucede en una organización, en la actualidad, a la hora de buscar un talento y cómo lo hacen.

La idea de la realización de este trabajo surge debido a que, en el momento de su comienzo, me encontraba en un Hotel de Inglaterra como empleada. Me pareció interesante llevar a cabo la investigación que iba a realizar al campo práctico, analizando el procedimiento de incorporación de una muestra de los empleados.

Seguidamente, indico de forma breve cómo este trabajo está estructurado en varias secciones:

- En la primera sección, por una parte, se analizan los conceptos más esenciales “el reclutamiento” y “la selección”, vemos en qué consisten y su importancia en el procedimiento de incorporación. Por otra parte, se hace mención a cómo actúa el factor humano en dichas fases y sus variantes. Y, por último, se reflexiona la forma efectiva de aplicar el procedimiento de incorporación al personal.
- La segunda sección, se focaliza sobre la descripción de cada una de las fases del proceso de incorporación.
- En la tercera sección, se realiza un estudio empírico sobre el procedimiento de incorporación en un hotel con la opinión directa de sus empleados, medida a través de un cuestionario.
- En la cuarta sección, se compara los resultados del cuestionario realizado a dichos participantes con las fases del procedimiento de incorporación desarrolladas en el segundo apartado. Además, se destaca las limitaciones del estudio y se desarrolla alguna sugerencia con la intención de mejorar futuros trabajos similares al presente.

1. EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL

1.1 EL CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL Y DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Comenzamos el marco teórico contextualizando la dirección y gestión de los recursos humanos junto a dos conceptos esenciales “el reclutamiento de personal” y “la selección de personal”, dado que desempeñan un papel fundamental en la investigación de este trabajo y serán medidos posteriormente.

El entorno empresarial ha experimentado cambios significativos con la revolución de las nuevas tecnologías e internet, sobre todo en las metodologías de cada negocio empresarial (Sandee, 2019). Esta evolución en el mundo empresarial, requiere que las empresas se adapten a estos cambios para obtener una ventaja competitiva.

El departamento de recursos humanos es el que más ha sufrido este cambio sustancial de la tecnología. Este departamento es el área de administración que guarda relación con el personal de una organización, además en él tiene lugar la organización, dirección y control de procesos como la remuneración, capacitación y evaluación del desempeño. Se dice que es el departamento que más ha sufrido este cambio, ya que debido a estas nuevas oportunidades las diferentes fases del proceso de reclutamiento y de selección de personal evolucionan constantemente, llegando a seleccionar, reclutar, contratar, y llevar a cabo entrevistas remotas a través de internet (Mukiur, 2016).

En las organizaciones, la dirección de recursos humanos varía según la estructura organizativa de cada una. Aunque todas persiguen un mismo objetivo, el de captar y mantener al personal dentro de la organización.

Varios investigadores, como por ejemplo Sullivan (2004), apoyan la teoría de que el proceso de selección y de reclutamiento online permite la gestión de un mayor número de candidatos, y además de una forma más objetiva e igualitaria. Es beneficioso para las empresas, ya que es un proceso más rápido y menos costoso, además, permite encontrar candidatos valiosos independientemente de la ubicación geográfica. Pero, de todas formas, algunos autores creen que las técnicas utilizadas en la actualidad, como son las redes sociales, no sustituyen a los procesos de contratación tradicionales, sino que las complementa (Joos, 2008).

Por otro lado, indagaremos más profundamente en el proceso que realizan en dicho departamento, el cual es el proceso de incorporación de personal, en el que destacan dos fases ligadas e interdependientes, el reclutamiento de personal y la selección de personal.

Sin duda, como se ha comentado anteriormente es diferente el proceso de reclutamiento al de selección de personal. Según Castaño et al. (2011) ambos configuran la actividad de empleo en las organizaciones productivas, y pueden ser desarrollados bajo la responsabilidad de una misma persona o de otra persona distinta. Por un lado, el objetivo principal del primer proceso es aumentar el interés de los candidatos al puesto concreto a cubrir. Y, por otro lado, el objetivo principal del segundo proceso es predecir qué candidatos serán exitosos en dicho puesto de trabajo (Salgado, 2012).

El proceso de incorporación, en el cual incluimos el proceso de reclutamiento y de selección de personal, se entienden como un proceso de toma de decisiones, que la organización aplica con el fin de incorporar a candidatos adecuados para cubrir las necesidades de una empresa.

El proceso de reclutamiento de personal empieza cuando la empresa necesita cubrir un puesto de trabajo concreto, ya sea por una vacante libre o por una nueva vacante (Castaño et al., 2011). Se puede definir al proceso de reclutamiento de personal como un “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 personal para cubrir una vacante dentro de una empresa” (Castaño et al., 2011, p.22). Un proceso mediante el cual la empresa se encarga de atraer candidatos cualificados con el perfil adecuado para los puestos de trabajo vacantes.

Una vez reclutado el suficiente número de candidatos se procede a la selección de personal, que como indica Mondy (2010, p.5), se define como “el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, a aquel individuo que se ajuste mejor a un puesto de trabajo en particular y a la organización”. Este proceso se inicia en el momento que la empresa se dirige a incorporar nuevos candidatos y futuros postulantes, a cubrir un determinado puesto de trabajo.

El objetivo que se quiere llegar a alcanzar, con este procedimiento, es determinar el aspirante más adecuado al puesto a cubrir. No a la persona que se cree más adecuada para ocuparlo, entendiendo por éste el más dotado en términos generales, sino al candidato cuyas características y requisitos exigidos se ajustan más al perfil del puesto que se pretende cubrir (Atalaya, 2001).

Además, como indica Tinch y Lefkow (2010, p.6), las empresas van en busca de alcanzar grandes éxitos, para ello es fundamental asegurarse de que tengan los mejores profesionales, a través de este proceso de selección, para lograrlo. Por lo tanto, mejorar la calidad de las contrataciones identificando y gestionando el talento adecuado ayuda para mejorar la rentabilidad empresarial (Mondy, 2010). Hay que tener en cuenta que los profesionales elegidos para formar parte de la organización, son los que van a decidir el presente y el futuro de la misma y se les recomienda tener madurez psicológica determinada, por lo tanto, no es un proceso sencillo de realizar (Flores, 2014).

Una vez que ya ha sido seleccionada la persona indicada, aparece la necesidad de proporcionar a los individuos una formación continua para conseguir que su adaptación a la empresa y a los posibles cambios, tanto cambios organizativos como cambios del puesto, sea adecuada. Así se encontrará como en su puesto de trabajo y rendirá al nivel que se espera. Este proceso de selección de personal se divide en tres partes (parte previa, parte central y parte final), las cuales se desarrollan más adelante.

1.2 LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Entendiéndose la selección de personal como uno de los procesos cruciales en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones, vemos como este proceso condiciona en la decisión de la captación de los nuevos talentos. Serán estos últimos los cuales ayudan a mejorar y crecer a la empresa (Salgado y Moscoso, 2008). Por ello, contar con un equipo de reclutadores que se esfuerzen en encontrar, obtener y retener a los mejores talentos disponibles se denota como un factor complementario junto al esfuerzo de aquellos posibles candidatos.

Cuando una gran cantidad de currículos llega al departamento de recursos humanos, llevaría mucho tiempo y dinero entrevistar a cada uno de los candidatos. Por eso tener un proceso de selección bien diseñado, que descarte a los candidatos que carecen de la formación, la experiencia o simplemente, no encaje con la cultura o funcionamiento de la empresa, es importante para obtener a los mejores solicitantes. Porque estos van a ser los que acompañen y colaboren en el desarrollo de la organización, por lo que no solo se debe tener en cuenta la formación académica, la instrucción profesional y las referencias laborales del candidato si no también actitudes, aptitudes, objetivos y metas de sí mismo como persona y como trabajador.

Para alcanzar una buena contratación, es fundamental hacer primero una correcta elección de las herramientas empleadas para el proceso de selección de personal. Esto permitirá llegar a los candidatos con un alto rendimiento en el puesto a cubrir, lo que concluirá, en términos generales, en el éxito en todos los procesos finales de la organización (Salgado y Moscoso, 2008).

Como regla general, una contratación acertada nos lleva a una tasa baja de rotación de personal y una moral más positiva en el lugar de trabajo (Dolan, 2003). Además, podría aportar valor a la empresa y contribuir a una mayor eficiencia y, por lo tanto, mayor rentabilidad empresarial (López, 2010). Al mismo tiempo, el buen trato e interés de los trabajadores ayudará a mejorar la imagen de la empresa (Montes, 2006). Por lo tanto, el profesional encargado para ello, es vital que escoja al candidato disponible más capacitado de acuerdo con los criterios de la empresa, ya que esta invierte en ello (Mondy, 2010).

En estas últimas décadas, con el avance de las nuevas tecnologías metodológicas empleadas se han dado a conocer las herramientas de selección más fiables y válidas y, las que aportan mayor utilidad económica en la organización (Sandeep, 2019).

1.3 EL FACTOR HUMANO EN EL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Las personas responsables del proceso de reclutamiento y selección de personal, es decir, de encontrar a la persona adecuada para cada puesto de trabajo, como ya hemos comprobado anteriormente forman parte de la gestión de recursos humanos de la empresa. Estos profesionales, que desempeñan las actividades de reclutamiento y selección de personal, deben estar capacitados y comprometidos con su trabajo para ello deben cumplir unos objetivos generales (Castaño et al. 2011, p.8):

- “1. Garantizar el rigor metodológico y científico de la evaluación de personas en contextos laborales. (Perspectiva de la garantía de calidad de los servicios a través de la competencia profesional).
2. Contribuir a satisfacer las necesidades sociales de empleo y bienestar de los ciudadanos. (Perspectiva de la sociedad).
3. Promover la calidad de vida laboral de los trabajadores facilitando que los trabajadores desempeñen una actividad laboral satisfactoria y significativa. (Perspectiva del empleado).
4. Mejorar la eficacia y eficiencia de la organización, es decir, contribuir a mejorar sus resultados y sus procesos de producción y distribución. (Perspectiva del empleador)”.

Estas personas, han llegado a ser los profesionales que son formándose en la carrera de Derecho (es la carrera más extendida entre ellos con un 33%), la carrera de psicología (es la segunda carrera más extendida con un 26%), la carrera de administración de empresas junto con la carrera de ingeniería / biología (12%), y por último, el resto de carreras son económicas (9%), humanidades (1%) y otras (7%) (Obeso, 2014).

Por todo ello, los recursos humanos es una herramienta fundamental en la empresa, se debe haber seguido una correcta contratación y selección para que la organización llegue a lograr sus objetivos y, un adecuado funcionamiento y una favorable dinámica en la empresa.

Como hemos visto anteriormente, las nuevas tecnologías han pasado de la vida social y personal a la vida laboral. Por ello, es importante que los miembros del departamento de recursos humanos sepan manejar las nuevas tecnologías, en cuanto al reclutamiento y a la selección, para maximizar los beneficios (O'Reilly, 2007). Los responsables para mantener actualizado este procedimiento son el director y el coordinador de gestión humana o más concretamente el técnico de selección de personal.

1.4 EL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN EFECTIVO

Un proceso de selección varía según el puesto de trabajo o la necesidad que requiera la empresa (Flores, 2014). Además, tiene consecuencias directas en la productividad y eficiencia de una empresa, e implica una amplia variedad de técnicas que deben ser definidas de forma detallada, basadas en una metodología eficaz y, perfeccionada por expertos. No cualquiera sabe emplear dichas técnicas, para ello, es importante contar con un personal cualificado, tanto en formación como en experiencia (Dolan, 2003).

Un proceso de selección efectivo atrae beneficios en cuanto al rendimiento, -un ejemplo claro sería la significativa disminución en cuanto a la rotación de empleados se refiere-, y también frente a objetivos y estrategias a largo plazo (Dolan, 2003). La forma más adecuada que se debe seguir para dar con el candidato más capacitado y que más valor pueda aportar a la empresa, en términos generales, es evaluando el desempeño del candidato, las capacidades, los conocimientos, las actitudes, las aptitudes y, su posible integración en un determinado ambiente laboral (Perez, 2009).

La teoría que empleo Gilliland (1993), quien aplica la teoría de la justicia organizacional, fue a partir de una investigación de la reacción o percepción de los candidatos sobre los procesos de selección. Se define justicia organizacional a través de “justicia destructiva, que tiene que ver con un reparto adecuado de los resultados o las consecuencias derivadas del proceso de selección y, justicia procedural, que se refiere a si se ha obrado de forma justa en los procesos relacionados con la selección” (García y Osca, 2004, p.227). Tras esta investigación, propuso diez reglas generales para mejorar la experiencia en el proceso de selección de personal del candidato y, proporcionar a los profesionales que van a seleccionar a estos una forma de pensar sobre sus perspectivas.

Cada organización tiene su estrategia, pero para proporcionar la efectividad del proceso de selección se requiere cumplir unos pasos y se necesita un tiempo racional. Se ha de empezar estudiando el puesto de la nueva vacante para poder ofertarlo, conociendo las necesidades que debe tener el personal en cada momento.

Por otro lado, saber los procesos que se van a seguir, estos están detallados en el siguiente apartado del trabajo. Primero se realizará un análisis y detección de necesidades de puestos de trabajo (ANEXO I) y así, encontrar la persona indicada. Seguidamente comenzaremos con preguntar por recomendaciones, hacer ofertas de trabajo, anuncios, acudir a agencias de empleo. Después de ello, preseleccionaremos candidatos con la ayuda de sus correspondientes currículos y el perfil idóneo del candidato definido al inicio. Una vez seleccionados, los candidatos serán expuestos a evaluaciones, mediante entrevistas, pruebas de conocimiento, medición psicológica. Tras identificar los datos de los candidatos, se tomarán decisiones basadas en los resultados, comprobando las referencias y documentación de los candidatos.

Una vez incorporado el candidato elegido al puesto de trabajo, donde se ve si cumple las expectativas en la realidad, se valoran los niveles de eficacia en un tránsito de tiempo, llamado periodo de prueba. Pasado este periodo podrá dirigirse a firmar el contrato.

Un buen proceso de selección no puede descuidarse de los siguientes atributos importantes para el éxito en el trabajo son, la inteligencia emocional, la capacidad de adaptación, las inquietudes formativas o el compromiso corporativo. La inteligencia emocional, Goleman (1996), la define como un conjunto de habilidades, entre las que destacan autocontrol el entusiasmo, la empatía, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo.

2. FASES DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Cada empresa desarrolla su propio proceso de incorporación personal, esto se debe a que cada una tiene sus propios objetivos, su propia política de empresa y su propia cultura organizacional, por lo que no buscan un mismo perfil de candidato. Para que dicho proceso se desarrolle de forma eficaz y garantice el cumplimiento de su objetivo principal, se debe seguir una serie de fases.

Es posible identificar diez fases definidas más comunes, que los consultores de selección de personal llevan a cabo en estos procedimientos. Este apartado, abordaría una descripción de cada una de estas fases que se siguen en un proceso de selección de personal, desarrolladas por Román et al. (2001).

2.1 PARTE PREVIA

Esta fase se centra en captar a los candidatos según las exigencias del puesto de trabajo determinado a cubrir. Dentro de esta primera parte encontramos tres fases, la primera de ellas es el análisis del puesto, donde se recopila la información del puesto de trabajo y las características que necesita el trabajador en este; la segunda fase es el proceso de reclutamiento, la cual se utiliza para captar a los candidatos que pueden encajar en dicho puesto de trabajo; y, por último, el procedimiento de preselección, en el cual se descartan algunos candidatos que no se adecuan a la búsqueda que se está realizando (Puchol, 2007).

2.1.1 Análisis del puesto de trabajo

Un análisis del puesto de trabajo consiste en describir qué tareas hay que desempeñar en un puesto de trabajo determinado, definir la relación de dicho puesto respecto a otros y, precisar los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para realizar un buen desempeño en él.

En otras palabras y tal y como lo define Carrasco (2009, p.5) “es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean”. A través de este procedimiento accedemos a la descripción de la misión, funciones y tareas necesaria para el puesto de trabajo determinado (Carrasco, 2009).

Para llevar a cabo esta fase, primero se analiza el puesto de trabajo recogiendo la información que se requiere. Después se describe el puesto de trabajo reflejando sus deberes y responsabilidades. Seguidamente, se elabora el perfil de exigencias del mismo con sus competencias correspondientes realizando una representación gráfica cuantitativa y cualitativa denominada profesiograma.

De forma que, mediante el estudio de dicho puesto se llega a los atributos y factores que lo componen, facilitando la deducción de las exigencias y competencias de la persona que debe cubrir ese puesto y, en qué grado son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones propias del puesto. Es decir, permite diseñar el perfil de exigencias del puesto basado en las competencias, o también denominado profesiograma (ANEXO I).

2.1.2 El reclutamiento

El proceso de reclutamiento, definido por Román et al. (2001), es un proceso cuyo objetivo es atraer en cantidad y calidad suficiente a los posibles candidatos al puesto de trabajo que se oferta, de tal manera que haya posibilidad de pasar a realizar una selección entre ellos para determinar quién es el que mejor se ajusta al puesto. Iniciando este proceso en el momento que la empresa se dirige a incorporar nuevos candidatos y futuros postulantes, a cubrir un determinado puesto de trabajo (Mondy, 2010, p.5).

El reclutamiento es la etapa inicial del proceso con gran importancia, debido a que se trata de un proceso selectivo, por lo que, cuanto mejor sea este proceso de reclutamiento, mayores posibilidades de éxito habrá en el proceso de selección posterior, además de conseguir una reserva de candidatos para un momento futuro en el que se hicieran necesarios (Román et al. 2001).

Dicho esto, este reclutamiento puede realizarse en la propia organización o fuera de ella. Si la empresa recurre al personal de la misma, denominado reclutamiento interno, puede tomar forma como rotación o como traslado. Por el contrario, cuando se cree conveniente buscar un profesional en el mercado de trabajo, se denomina reclutamiento externo.

La ventaja de contratar a un candidato que ha sido miembro de la organización anteriormente, es principalmente el tiempo y el esfuerzo en el proceso, ya que es un proceso rápido debido a que ya se dispone de información sobre los empleados, se integra y adapta con gran facilidad en la cultura de la empresa y, además, se crearía un sistema de gran valor motivacional para los trabajadores.

De igual modo, dicho método cuenta con una serie de inconvenientes, entre las que destacamos: un personal con carencia de innovación, y el error a confiar en que el satisfactorio desempeño en su puesto presente sea predictor del éxito en otro. Es decir, qué la elección del candidato para el puesto se deba únicamente a saber que estaba desarrollando de forma adecuada sus tareas, lo que no implica que tenga que ser así en el nuevo puesto.

Cabe mencionar también dentro del reclutamiento interno, que existen dos subtipos de este: el reclutamiento vertical, que se corresponde con las promociones que conllevan más responsabilidad y mayor jerarquía y el reclutamiento horizontal, que se corresponde con transferencias entre puestos lo que no implica más responsabilidad y, además, se mantienen en el mismo nivel jerárquico, aunque en un puesto de trabajo diferente (De La Calle, 2004).

Para el reclutamiento interno se utilizan métodos como:

- Tablón de anuncios, se suele utilizar para el reclutamiento en la misma empresa, pero también se puede colocarse en centros de estudios, asociaciones, etc.
- Intermediarios o Red informal, consta en comunicar las ofertas de empleo a personas próximas a la empresa. Es un método efectivo, ya que estas personas suelen recomendar a candidatos en los que confían. Y, estos candidatos, están bien informados con perspectivas realistas, además, de sentir compromiso psicológico con quien les recomendó.
- Contacto directo, para personas de calidad.

Recurriendo al reclutamiento externo, se lleva a cabo esta modalidad ya sea por no disponer de personal potencial dentro de la organización, o porque la dirección de recursos humanos cree más adecuado encontrar fuera de la misma un trabajador más preparado.

Este método es más utilizado, aunque también supone un mayor esfuerzo a la hora de realizar un proceso de selección. Las ventajas de este método es que se cuenta con mayor cantidad de candidatos donde elegir, puede aportar nuevas ideas e innovación en la empresa, aprovecha las inversiones de formación realizadas por otros, etc. Pero también conlleva sus inconvenientes, así como, la falta de seguridad de permanencia de la persona en la organización y los mayores costes económicos.

Este último método se puede llevar a cabo a través de:

- Empresa de trabajo temporal (ETT).
- Anuncios publicitarios, como televisión, prensa, redes sociales, folletos informativos, etc.
- Presentaciones, se utiliza para recién licenciados.
- Webs de la empresa.
- Portales de empleo.

2.1.3 Preselección

Como última fase de la parte previa encontramos la preselección entre los candidatos reclutados, en la cual se realiza una selección rápida. Teniendo presente en todo momento el análisis de puesto de trabajo ya realizado, se analizarán los currículos correspondientes a los aspirantes según los requisitos exigidos para el puesto de trabajo a cubrir. De esta forma, se verá que candidato se adapta más y qué candidato se aadecua menos a las exigencias del puesto de trabajo, reduciendo el número de candidatos a una cantidad apropiada para el seguimiento del proceso (Román et al., 2001). Seguidamente, se llevará a cabo una criba, con la siguiente clasificación:

- Candidatos no considerados, se descartan directamente porque no cumplen con los requisitos necesarios, es decir, no cuenten con la formación o experiencia exigida para el puesto de trabajo.
- Candidatos que susciten dudas, son candidatos con alguna ausencia de datos o dudas, los cuales se dejarán en reservas.
- Candidatos que continúan con el proceso de selección, son los que cumplen los requisitos y se procederá a realizar las distintas pruebas de las siguientes fases.

Es aconsejable responder a cada candidatura recibida, tanto si el resultado es satisfactorio y recibe la aceptación al puesto de trabajo, como si no lo es y recibe el rechazo al puesto, esto es para evitar falsas expectativas y poder contar con la futura colaboración.

En esta fase de preselección, cabe la opción de una entrevista preliminar a los aspirantes sobre todo se suele hacer a los que nos han suscitado dudas. Consiste en una llamada telefónica o por Skype con guion, la cual nos dará mucha información (disponibilidad, trato...).

2.2 PARTE CENTRAL

Esta parte va encaminada a conocer más en profundidad a los candidatos. Dentro se encuentran tres fases, las pruebas, las cuales evaluarán al candidato individualmente para valorar su capacidad en diferentes ámbitos; entrevista, la cual permite conocer a los candidatos personalmente para valorar su aptitud, reacciones, etc.; y, comprobación de referencias, donde se conoce a los candidatos a través de opiniones externas (Puchol, 2007).

2.2.1 Las pruebas

Esta fase se llevará a cabo con aquellos candidatos preseleccionados en la parte previa del proceso de selección, los cuales serán sometidos a una serie de pruebas. En general, las pruebas determinan el grado de capacitación para el puesto de trabajo a cubrir, juzgan y evalúan las cualidades de la persona que las realiza. Intentan pronosticar la probabilidad de éxito que tendrían los sujetos, desde el punto de vista técnico como social y de integración a la empresa. Las pruebas son definidas previamente y varían según el puesto de trabajo que se pretenda cubrir, debido a las diferentes habilidades exigidas en dicho puesto. Las pruebas de selección se dividen en tres grandes grupos (Puchol, 2007):

- Pruebas profesionales: se basan en diferentes cuestionarios o ejercicios prácticos de simulación que intentan representar las condiciones de trabajo que se va a encontrar el sujeto, es decir, con dichas pruebas se comprueba si el candidato es capaz de desempeñar las tareas propias del puesto de trabajo.

Son empleadas para puestos en los que el trabajo esté definido (mano de obra, administrativo, personal de ventas), por el contrario, son poco útiles para puestos directivos donde las tareas son múltiples y complejas.

- Pruebas psicotécnicas (test): reflejan situaciones problemáticas que responde el sujeto, cuyas respuestas se obtiene por comparación con un grupo normativo, para determinar el potencial del candidato en cuanto a aptitud y rasgos de personalidad o capacidad. Para que los test sean elementos aceptables deben cumplir tres requisitos: la fiabilidad, en otras palabras, la estabilidad en los resultados obtenidos; la validez, es decir, el grado en que el test mide lo que se pretende medir; y la tipicidad, que es la uniformidad del procedimiento y la puntuación. Los test se clasifican en tres categorías:
 - Test de inteligencia (rendimiento máximo): inciden en aspectos lógicos, analíticos, deductivos, de abstracción, de asociación, de razonamiento, de juicio y de ponderación de la inteligencia humana. Se trata de aspectos que desempeñan un papel fundamental en actividades

profesionales que requiere cierto nivel de comprensión y conocimiento de relaciones complejas en su desempeño.

- Test de aptitudes (rendimiento máximo): capacidades necesarias para la realización de tareas concretas, tratan de medir la predisposición para hacer algo (aptitudes mecánicas, administrativas, psicomotoras, espaciales, psico- sensoriales).
 - Test de personalidad (rendimiento típico): intentan aislar y cuantificar el grado en que aparecen determinados factores de personalidad entre los candidatos, es decir, cómo puede influir la personalidad en el desempeño de su puesto de trabajo. Al contrario que los anteriores, de rendimiento máximo, no disponen de un tiempo determinado para realizarlos.
- Otras pruebas:
1. Examen de conocimientos: preguntas de tipo teórico con tiempo suficiente.
 2. La grafología: es válida para descubrir aspectos de personalidad.
 3. Los juegos de empresa: se emplea para selección de personal directivo.

2.2.2 La entrevista

La entrevista es un elemento imprescindible dentro del proceso de selección, además, es el instrumento de selección más utilizado, donde el seleccionador conoce personalmente al candidato y puede corroborar que la información que se ha obtenido de él en las fases anteriores es correcta o, por el contrario, incorrecta. Este encuentro, también es útil para ver su aspecto, comportamiento, reacciones y, conocer su idoneidad o no al puesto.

Esta fase tiene tres finalidades principales: en primer lugar, determinar la adecuación de un candidato a una vacante específica; en segundo lugar, proporcionar al candidato información sobre el puesto (características del puesto, organización...); y, en tercer lugar, suscitar un sentimiento de buena voluntad del candidato hacia su posible futura empresa.

En resumen, la finalidad más importante es reunir las habilidades y destrezas del candidato; conocer si posee las aptitudes requeridas, en otras palabras, saber si puede y es capaz de desempeñar dicho puesto de trabajo; comprobar si posee conocimientos o experiencias necesarias, es decir, si sabe el contenido que se trata en dicho puesto de trabajo; y, por último, si está motivado y, de verdad quiere ese puesto de trabajo. Con todo ello, se puede decir que ha sido encontrada la persona adecuada y, además, eficiente en el puesto de trabajo a cubrir.

Encontramos diversos tipos de entrevistas de trabajo, que se explican siguiendo a Salgado (2002) y Puchol (2007):

Según el tipo de formato de la entrevista:

-Entrevistas convencionales sin estructura. Se trata de una conversación informal, sin un diseño del formato del contenido de sus preguntas. El contenido se adapta a cada candidato, centrándose en factores intrínsecos como la habilidad mental general y las características de personalidad.

-Entrevistas convencionales estructuradas. Son aquellas con un guion previo o un formato del contenido diseñado, en las que se plantean las mismas preguntas a todos los candidatos y se pretende conseguir las respuestas usando la misma forma. Principalmente, los entrevistadores miden conocimientos del puesto y experiencia laboral, para saber si el candidato está capacitado para el desempeño del puesto.

-Entrevistas conductuales estructuradas. En este tipo de entrevistas se trata de predecir las conductas futuras en el puesto de trabajo a partir de la evaluación de las conductas pasadas. Las preguntas están basadas en un análisis del trabajo, usan la típica técnica del incidente crítico con un contenido exclusivo de conductas en el puesto, se plantean las mismas preguntas a todos los candidatos y se utiliza el mismo procedimiento (Salgado, 2002).

En cuanto a la modalidad de la entrevista, distinguimos:

- Entrevista estándar: un cuestionario fijo orientado a la obtención de datos objetivos (formación, experiencia, etc.) del sujeto.
- Entrevista libre: cuestionario informal orientado a la obtención de datos subjetivos (emociones, motivaciones, etc.) del sujeto.
- Entrevistas mixtas: es la más utilizada, consiste en una síntesis de las dos anteriores. Suele llevar una guía en la que se detallan los sectores a tratar.

Según el momento de la entrevista:

- Entrevista preliminar: es de corta duración, no más de 20 minutos. Se utilizan en casos que existen gran cantidad de candidatos. A veces, se realizar a través del teléfono.
- Entrevista de selección: es la entrevista central, que determina el valor de cada candidato en relación al puesto. Al terminar el entrevistador redacta un informe, que señala o no al candidato como finalista.
- Entrevista final: solo acuden los finalistas, tres o cuatro candidatos por puesto de trabajo. Es realizada por el entrevistador y el futuro jefe del candidato. En ella se tratan contenidos más profesionales, por ejemplo, económicos.

Según el grado de tensión de la entrevista:

- Normales: el entrevistador busca establecer un ambiente de confianza, para que el candidato se muestre tal y como es.
- Duras: Se introducen en ellas, factores ansiógenos (presión, preguntas deliberadamente agresivas, etc.) provocando elementos de ansiedad y comprobando el nivel de autocontrol. Son utilizadas a puestos desarrollados en constante tensión, que requiere un ocupante con control emocional. Estas entrevistas suelen fracasar.

Según las personas que intervienen en la entrevista:

- Individuales: son las más frecuentes, se caracteriza por confidencialidad, clima positivo y espontaneidad de la entrevista.
- Entrevistas de panel: varios entrevistadores al mismo tiempo, permitiendo contrastar opiniones del entrevistado, pero sometiendo fuerte tensión emocional.
- Entrevistas de grupo: un entrevistador y varios entrevistados, no es muy frecuente porque es difícil diferenciar los aspectos individuales. Consta de entre cuatro a ocho personas, que debaten o toman una decisión y los observadores redactan un informe.
- Entrevista sucesivas: el entrevistado se somete a varias entrevistas realizadas por tres o cuatro entrevistadores diferentes. Uno es experto de selección, que analiza aspectos de personalidad y, los demás son miembros de la empresa, que valoran las capacidades profesionales. Para ser admitido requiere el voto unánime de todos los entrevistadores, este sistema puede eliminar a interesantes candidatos solo por una mala impresión, pero garantiza que no se selecciona a un mal candidato.
- Entrevistas aparentemente informales: el candidato se reúne con sus futuros compañeros en una situación normalizada como puede ser una reunión, y estos le evalúan sus conocimientos y modales (Puchol, 2007).

Para finalizar la fase de la entrevista y llegar a tomar una decisión final, se lleva a cabo una valoración analizando los aspectos relacionados con la persona, el puesto y la organización. También, se puede observar algún error cometido, los más habituales son la mala planificación; el desinterés del seleccionador por conocer el puesto de trabajo o no estructura la entrevista; otro error, el cual está basado en la ética, es realizar preguntas que no están centradas en el puesto de trabajo como son temas personales y privados.

2.2.3 Comprobación de referencias

Es un método utilizado para cerrar el proceso de recogida de información del candidato, consiste en recabar información de los solicitantes a personas que los conozcan ya sea por motivos laborales o personales y, poder contrastar con la información recogida anteriormente. Las experiencias laborales pasadas pueden ser un buen predictor de la futura valía del candidato, aunque no siempre es así, por lo que hay que tomárselo como un indicador más pero no un predictor infalible (Puchol, 2007).

La comprobación de referencias no siempre es fácil de conseguir con la fiabilidad y objetividad que se precisa. Existen diferentes formas de obtener referencias:

1. Por escrito, es la forma más usual, tiene la ventaja de ser formal y explicativa. Aunque no es efectiva porque cae en generalidades.
2. Vista personal, aporta una mayor calidad, precisión y fiabilidad. Exige más tiempo.

3. Por teléfono, indagación directa y rapidez, esto hace que aumente las posibilidades de obtener una información fiable.
4. Agencias de investigación, permite hacer indagaciones incluso sobre aspectos personales del candidato. Alto coste económico y a veces, ético (Román et al. 2001).

2.3. PARTE FINAL

Es la última fase de un proceso de selección, en la cual quedan una media de tres candidatos para cada puesto de trabajo a cubrir y, al final se toma la decisión de a qué postulante contratar finalmente e incorporar legalmente a la empresa (Puchol, 2007). Dentro de esta parte encontramos cuatro fases, el examen médico, el cual se realiza por seguridad y salud; la acogida, donde el trabajador conoce el nuevo entorno que le rodeará en su ámbito laboral; formación y proceso de prueba, donde se le reconoce un tiempo para enseñarle cómo se desempeñan sus nuevas tareas; y, contratación.

2.3.1 Examen médico

Se puede realizar en este momento, es decir, antes de comenzar la prestación laboral o, una vez que haya comenzado a desempeñar sus tareas en el puesto. Las condiciones de dicho examen médico, variaran en función del puesto de trabajo a cubrir.

Existen cinco razones por las que es interesante realizarlo antes de la contratación.

1. Puede determinar si reúne los requerimientos físicos exigidos por el puesto.
2. Determina si padece algún tipo de limitación médica a tener en cuenta en su nuevo puesto de trabajo.
3. Sirve para establecer un registro base de la salud del candidato, con objeto de atender a futuras reclamaciones de compensación o seguro.
4. Al identificar problemas de salud, puede reducir el absentismo y los accidentes.
5. Detecta enfermedades transmisibles que pudieran ser desconocidas por el sujeto.

En las grandes empresas suele haber un servicio médico para estos exámenes, sin embargo, en pequeñas empresas recurren a servicios médicos exteriores o mutuas profesionales (Sánchez, 1993).

2.3.2 Acogida

Previamente a la fase de la acogida, se habrá acabado de determinar qué candidato es el adecuado para el puesto. Seguidamente se le comunicará al futuro trabajador su incorporación indicando de forma clara la

fecha de ingreso, lugar donde debe acudir el día señalado, documentación que deberá aportar, etc. El siguiente paso va a consistir en su incorporación legal a la empresa con un precontrato, el seleccionado es presentado en la empresa tanto a sus compañeros como a su jefe inmediato. Al mismo tiempo, se le explica detalladamente todas las características y funciones del puesto, como la cultura de la organización, el organigrama, la política y las normas de funcionamiento de la empresa, así como demás aspectos importantes para su adaptación.

Es importante cuidar la incorporación del trabajador, ya que éste va a adentrarse en un entorno en principio desconocido para él, y una inadecuada planificación puede provocar una sensación negativa que condicione su integración en la organización (Román et al. 2001).

2.3.3 Formación y proceso de prueba

Por último, el sujeto debe superar un periodo de prueba, previo a la última fase (la contratación definitiva), en el que demostrará su aptitud para el puesto.

Para acompañar y facilitar la incorporación a la organización, se da la fase de formación o training. Ya que no se garantiza que el recién incorporado vaya a realizar sus tareas correctamente por lo que se le enseña detalladamente el contenido de su trabajo, los principios y las normas de la organización, permitiendo así ser eficaz y eficiente en su trabajo (Puchol, 2007).

En referencia al periodo de prueba, el artículo 14 del Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, prevé la posibilidad de concertar un periodo de prueba, que “no podrá exceder de seis meses para los técnicos titulados ni de tres meses para el resto de trabajadores, en el cual deberá demostrar su aptitud para el puesto. En las empresas de menos de veinticinco trabajadores el periodo de prueba no podrá exceder de tres meses para los trabajadores que no sean técnicos titulados”.

De igual modo, la ley añade que “en el supuesto de los contratos temporales de duración determinada del artículo 15 concertados por tiempo no superior a seis meses, el periodo de prueba no podrá exceder de un mes, salvo que se disponga otra cosa en convenio colectivo” (Román et al. 2001).

2.3.4 Contratación

Tras la formación y el periodo de prueba, finalizará el proceso de selección con la contratación definitiva, donde el trabajador firmará su contrato de trabajo aceptando las condiciones por escrito y produciendo plenos efectos.

3.EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL APLICADA AL SECTOR HOTELERO

En estos últimos años se ha mostrado una gran trasformación en distintos ámbitos: laboral, económico, político y, por último, social. Uno de los cambios a destacar fue la globalización, con la cual el mundo ha adoptado una sociedad compuesta por súper estructuras u organizaciones con nuevas tendencias. Estas organizaciones están conformadas por recursos tecnológicos, financieros, físicos, etc., así como humanos, sin embargo, estos últimos tienen un papel fundamental en el rol de estas mismas, ya que el éxito o fracaso de cualquier empresa, así como de quienes la dirigen, está vinculado con la calidad de personas que prestan sus servicios, así como de la gestión administrativa que estas organizaciones apliquen para el cumplimiento de los objetivos y fortalecimiento de las estructuras organizacionales (Jorge et al., 2002).

A consecuencia de los cambios socioculturales originados por los procesos de globalización económica, cada vez es más importante esta calidad de las personas implementadas en una organización, lo que requiere de una mayor preparación y profesionalidad para poder llevar a cabo los objetivos de las empresas. Con esta gran trasformación, han tenido que volver a aprender de nuevo a dirigir y han desarrollado habilidades para asumir riesgos y captar la esencia del entorno, además de mejorar en cuanto a la calidad de las personas en las empresas, que es fundamental, en estos tiempos, contar con una plantilla comprometida, unos empleados motivados en su puesto de trabajo y trabajadores con un sentimiento de permanencia (Jorge et al., 2002).

Más tarde, al sector estacional, el cual implica al sector de la restauración y al sector hotelero, le afectó en gran medida la gran crisis económica originada en torno al año 2008. En estos años se reflejó un aumento de la cifra de desempleados e inseguridad en los trabajadores. Pero hubo algo positivo tras dicha crisis económica, es que se demostró que la tasa de absentismo había reducido en el trabajo no regulado en los trabajadores. Según Chicano (2016, p.241), “el absentismo laboral se considera causa de extinción del contrato de trabajo por voluntad de la empresa, siempre que no se justifique la causa objetiva de la ausencia” se trata de una conducta originada por diversas causas, en el sector hotelero tiene consecuencias en la organización y en las personas que la forman.

Pero, aunque se vea reducido el comportamiento absentista, se aprecian pautas de ausentismo presenciales, estas derivan de desajustes entre el trabajador y el puesto de trabajo, como puede ser la adaptación de un trabajador a un puesto de trabajo con altas exigencias. A veces, algún error cometido en la asignación a un puesto debido a una mala evaluación de las competencias en el proceso de selección de personal o, en la formación para desempeñar las tareas del puesto, puede llegar a un grado importante de absentismo laboral.

La solución ante este problema, sobre el absentismo laboral, se debe analizar las diferencias de cada empleado e incorporar los fallos recogidos de este análisis en los resultados en el desarrollo de procedimientos de reclutamiento, selección y clasificación. Así llegaremos a contratar a los perfiles más adecuados (Tous-Pallarès et al., 2014).

Actualmente el sector hotelero está enfrentado a un mercado cada vez más competitivo, esto se debe a que las empresas turísticas están más impulsadas por el producto que por el consumidor, por ello las empresas tratan de entender las necesidades que puede tener el cliente para poder ofrecerles el valor necesario a través de servicios de calidad. Como comprobaremos más adelante, la calidad que obtiene el

cliente en el sector servicios, como es el sector hotelero, está vinculada al capital humano que forma la empresa. Se debe a la interactuación de los trabajadores con los clientes que permanecen en los hoteles durante un periodo de tiempo, ya que los empleados realizan un servicio de forma directa con los clientes (Ruizalba et al., 2015).

Para que los clientes se sientan a gusto y disfruten de su estancia en el hotel, la empresa necesita disponer de empleados satisfechos, lo cual facilitara que presten un servicio de mayor calidad. Todo esto depende de diversos factores, uno de ellos es que las empresas deben tratar de garantizar un ambiente de trabajo saludable, pero no es responsabilidad exclusiva de la empresa, los trabajadores que la forman también tienen relaciones interpersonales con sus compañeros en el puesto de trabajo que pueden conllevar influencia en este ambiente laboral. Lo que puede tener consecuencias en la calidad del cliente (Ruizalba et al., 2015).

“Las condiciones de empleo son un aspecto clave para comprender los motivos y formas de implementación de la Gestión de la Calidad en el sector hotelero.” (Brunet y Alarcón, 2007, p.82)

3.1 ESTUDIO EMPÍRICO

En el presente apartado se van a desarrollar aspectos propios de una investigación que se llevó a cabo, su método, las técnicas e instrumentos utilizados en la recogida de la información del tema en estudio y, las correspondientes unidades de análisis. En este estudio lo que se pretendió es conocer y analizar acerca de la realidad de la forma en la que se ha desarrollado el proceso de incorporación de los empleados en un Hotel del Reino Unido. Conocer desde el momento que conocen la oferta de dicho trabajo hasta el momento actual o final del puesto que ocupan en esta organización.

El lugar donde se realizó la investigación sobre la gestión de recursos humanos, es el Hotel Chatsworth (<https://www.chatsworthworthing.co.uk/>) de categoría tres estrellas, ubicado junto al paseo marítimo en el centro de Worthing, Inglaterra. Fue construido en 1806 y cuenta con noventa y siete habitaciones en sus tres plantas, cuenta con más de catorce salas diseñadas para reuniones, conferencias y congresos. En cuanto al personal, el hotel en el momento del estudio del presente trabajo, se constituía de 43 empleados, la gran mayoría de ellos extranjeros con estudios superiores. Estos se reparten entre porteros, recepcionistas, encargados de cocina, limpiadoras de habitaciones, camareros, managers, y personal de oficina.

En relación al personal mencionado anteriormente, se les proporcionó un cuestionario con aspectos sobre el proceso de incorporación. El cuestionario se aplicó directamente a una muestra representativa de cada departamento que forma el hotel, para realizar observaciones de manera directa y mantener un contacto directo con la realidad en el lugar mismo de los hechos, así garantizar unos resultados precisos.

3.1.1 Procedimiento

Para realizar un estudio empírico primero se debe conocer en profundidad el tema que se va a tratar para poder realizar un análisis con los resultados. Para saber que instrumento es más eficiente en el estudio empírico debemos tener en cuenta la muestra seleccionada, es decir a quien va dirigido el cuestionario. Según Meneses y Rodríguez (2011, p.9), un cuestionario “es la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas”. Este cuestionario ha sido entregado a una muestra representativa, unos 25 trabajadores del total de 43 empleados que componen la empresa (58% del total). Tras realizar dicho cuestionario se debe recoger la información y finalmente, realizar un análisis intensivo de la información.

El cuestionario puede diseñarse para ser realizado cara a cara, por correo o a través de Internet (correo electrónico, app, webs, etc.). En este caso, fue enviado a través de Internet por una aplicación (WhatsApp), junto al link del formulario. Se les indicó que era un breve cuestionario, de forma voluntaria, para un estudio en mi Trabajo Fin de Grado sobre el proceso de incorporación de la empresa en la que trabajan o en la que han trabajado.

En cuanto a las respuestas, se les sugirió que respondieran lo antes posible, ya que se trataba de un cuestionario breve. Conforme responden los participantes, las respuestas se registran en la misma aplicación de encuestas donde se creó el cuestionario.

El procedimiento descrito permitió organizar y analizar el contenido de toda la información relevada del cuestionario, mediante gráficos y tablas.

3.1.2 Participantes

El presente estudio se centra en los empleados de un hotel de Inglaterra, concretamente en Chatsworth Hotel. La plantilla de este hotel está compuesta por 43 empleados. En la investigación se compartió el enlace a una muestra representativa de 25 empleados para realizar un cuestionario, el cual fue el mismo para cada trabajador independientemente del departamento que permanezcan. De esta forma, los participantes representaron el 58% del total de empleados de la organización, garantizando así una amplia participación en esta investigación.

El interés por el cual se les realizó dicho cuestionario, es el de recoger la información y así conocer la realidad en que se encuentra el proceso de incorporación en este Hotel. La realización del cuestionario fue respondida voluntariamente y se puede decir que fue positiva, teniendo en cuenta que participaron el 68% de los cuestionarios enviados. Por lo tanto, se llegó a obtener un 40% de cuestionarios respondidos respecto al total de la plantilla.

Del 40% de estos trabajadores que respondieron al cuestionario 8 fueron mujeres y 9 fueron hombres. En cuanto a la edad, 0 pertenecen al rango de menos de 20 años, 14 pertenecen al intervalo entre 20 y 30 años y, 3 mayores de 30 años. Y respecto a la antigüedad, 3 entre 1 y 6 meses, 7 entre 6 y 12 meses, 5 más de un año, 2 más de 2 años. En cuanto a sus puestos de trabajo, 3 pertenecían a recepción, 5 se establecían en restauración, 4 ejercían de porteros y 5 en el departamento de limpieza.

3.1.3 Medidas

Para llevar a cabo este estudio y conocer mejor el lugar que investigamos, se considera el cuestionario como instrumento más eficiente. Se determinó dicho instrumento por su fácil aplicabilidad, obteniendo de él una visión completa y con diferentes perspectivas. El cuestionario, es una herramienta que sirve para recopilar gran cantidad de datos acerca de diferentes personas, que posteriormente serán analizados. Además, al ser el mismo cuestionario para todos los trabajadores nos permite contrastar la información y, lograr la descripción más completa posible.

El instrumento constituido por 4 preguntas sobre datos personales y 18 preguntas sobre la actividad y la empresa, incluyó preguntas de respuesta abierta y cerrada. Se trata de preguntas fijadas previamente, por un lado, las preguntas de respuesta abiertas se responden de forma libre y, por otro lado, las preguntas de respuesta cerrada corren a cargo de quien realiza el cuestionario con varias alternativas de elección. El cuestionario ha sido realizado en formularios de Google (<https://www.google.es/intl/es/forms/about/>), es una aplicación de administración de encuestas que se incluye en la suite de oficina de Google Drive junto con Google Docs, Google Sheets y Google Slides. En el **Anexo II**, se puede ver las preguntas que abarca este cuestionario. A fin de indagar, desde la perspectiva de los empleados, características propias de las fases del proceso de incorporación, la elaboración del cuestionario se basó en las fases desarrolladas en

apartados anteriores del presente trabajo. Estas preguntas pueden identificar con mayor profundidad este proceso de incorporación del trabajador en el Hotel Chatsworth.

3.1.4 Análisis

Este estudio se centra en la realización de un instrumento para analizar las respuestas, de los distintos tipos de preguntas, formuladas a los empleados de Chatsworth Hotel. Pese a que nuestro estudio ha partido de un método planificado previamente, ha sido reconstruido durante la experiencia y la interacción con los datos y nos ha llevado a la obtención de resultados novedosos e imprevistos.

Por un lado, podemos definir la investigación como una investigación cuantitativa, ya que busca, mediante preguntas cerradas, interpretar a través de datos numéricos la información de personas involucradas en un fenómeno de su entorno natural (Brunet y Alarcón, 2007). La finalidad principal es captar las características de un tema hasta lograr la descripción más completa posible del fenómeno que se está investigando.

Se ha analizado un mismo cuestionario para los empleados seleccionados, y así, recoger y poder ver reflejado, de forma clara, el procedimiento de incorporación desarrollado en la organización. Además, se busca, a través de la formulación de preguntas, poder construir una teoría para poder compararla con el marco teórico estudiado anteriormente.

Además, de una investigación cuantitativa, como ya hemos dicho en párrafos anteriores, la definimos por otro lado, como una investigación descriptiva. Esto es, debido a que es una investigación que busca especificar las propiedades importantes de cualquier fenómeno que sea sometido a un análisis. El investigador debe definir que se va a medir y a quienes va a involucrar en esta medida. Este tipo de investigaciones evalúan diversos aspectos o componentes del fenómeno a investigar, en este caso, a través de una serie de cuestiones que miden cada una de ellos independientemente. Este proceso de descripción se relaciona con condiciones existentes, opiniones de las personas y procesos en marcha.

3.2 RESULTADOS

Entendiéndose los resultados como los datos que reflejan la información de un análisis, estos corresponden a las respuestas a las preguntas que se han llevado a cabo en el cuestionario, el cual se ha realizado para recoger información del proceso de incorporación de cada uno de los participantes del hotel Chatsworth. Junto a cada pregunta, se ha añadido un gráfico de colores que muestra la distribución en porcentajes de las respuestas y, un breve comentario de estas.

1. ¿A través de qué vía se enteró de este trabajo?

La mayoría de participantes conocieron este trabajo debido al boca a boca, en concreto un 58,8% que representa a 10 participantes, esta es una técnica que consiste en transmitir información verbal de persona a persona ya sea por algún conocido o familiar que ha estado trabajando en esta empresa o conoce a alguien que ha trabajado en la misma. En segundo lugar, otra de las vías más utilizadas para encontrar este trabajo fue una agencia, por un 29,4% que corresponde a 5 participantes, se trata de una agencia contratada por la empresa dando está la posibilidad de acceder a ofertas de empleo adecuadas a un perfil profesional y unas características. Y, por último, otra de las vías es la universidad, utilizada por un 11,8% que corresponde a 2 participantes, a través de la cual la empresa permite formar a estudiantes y luego deciden, depende de sus necesidades y cómo se adecuen los estudiantes al puesto de trabajo, si realizarles un contrato de trabajo o no.

Tabla 1. Resultados de: “¿A través de que vía se enteró de este trabajo?”.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Familiares / Conocidos	10	58,8%
Agencia	5	29,4%
Anuncio	-	-
Internet	-	-
Universidad	2	11,8%
TOTAL	17	100%

2. ¿Se le ha requerido un CV?

A la totalidad de los participantes se les requirió entregar un Currículum Vitae en el momento de seleccionar a los candidatos, para poder comprobar sus perfiles. El currículo vitae es un documento que sirve para presentar las capacidades y cualificaciones, de forma clara y eficaz, que ha desarrollado u obtenido una persona a lo largo de su vida laboral o académica.

3. Si ha contestado sí en la pregunta anterior, ¿qué tipo de currículu realizó para su puesto de trabajo en dicho hotel?

La mayor parte de los participantes entregó un currículu general, en concreto un 52,2% que representa a 9 participantes, que informa de los datos más relevantes del perfil profesional para facilitar el trabajo al seleccionador. Y un 47,1% que representa a 8 participantes, entregaron un currículu específico, en el que se detallan las características de interés, de su perfil profesional, para un puesto de trabajo concreto.

Tabla 2. Resultados de: “¿qué tipo de currículu realizó para su puesto de trabajo en dicho hotel?”.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
General	9	52,9%
Especifico	8	47,1%
TOTAL	17	100%

4. Durante el proceso de selección, además de la entrevista ¿Realizo algún otro tipo de prueba de evaluación?

Todos los participantes coinciden en que no se les realizó ningún otro tipo de prueba de evaluación, en el proceso de selección de personal, a parte de la entrevista.

5. En el momento de realizar la entrevista de trabajo, ¿se le informó si estaba compitiendo con otros candidatos por un mismo puesto?

Todos los participantes coinciden en que no se les informó si en el momento de la selección de personal estaban compitiendo con algún otro candidato por el mismo puesto de trabajo.

6. ¿Cuánto tiempo pasó desde la realización de la entrevista hasta que se le informaron de que podía empezar en su nuevo trabajo?

El 70,6% de los participantes, representando a 12, han respondido que desde que realizaron la entrevista de trabajo hasta que se le informaron de que podían empezar en su nuevo puesto de trabajo pasó menos de una semana. El 17,6%, es decir, 3 participantes, respondieron que se les informó entre 7 y 15 días desde que realizaron la entrevista hasta que les comunicaron que estaban admitidos. Y el 11,8%, es decir, 2 participantes fueron avisados alrededor de un mes desde la entrevista.

Tabla 3. Resultados de: “¿Cuánto tiempo pasó desde la realización de la entrevista hasta que se le informaron de que podía empezar en su nuevo trabajo?”.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Menos de una semana	12	70,6%
Entre una semana y quince días	3	17,6%
Alrededor de quince días	2	11,8%
Más de un mes	-	-
TOTAL	17	100%

7. ¿Le pidieron algún número de teléfono para tomar alguna referencia sobre usted?

Al 64,7% (11 participantes), la empresa le exigió un número de teléfono de referencia al candidato, con el cual poder informarse de aspectos profesionales sobre este y poder contrastar los datos reflejados en el currículum. Sin embargo, al resto de participantes, el 35,3% (6 participantes), no se les exigió ningún número de teléfono para contrastar la información del currículum entregado.

Tabla 4. Resultados de: “¿Le pidieron algún número de teléfono para tomar alguna referencia sobre usted?”.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	64,7%
No	6	35,3%
TOTAL	17	100%

8. ¿Cómo fue su acogida en el Hotel Chatsworth?

Esta es una pregunta de respuesta abierta, en la que la opinión mayoritaria tiene una buena referencia en cuanto a la acogida prestada por la organización. Uno de los participantes indica que nada más llegar a la empresa le enseñaron las instalaciones, horarios, le presentaron a los compañeros y detallaron las especificaciones del puesto de trabajo.

9. Al incorporarse a su nuevo puesto de trabajo, ¿tuvo que realizar algún tipo de examen médico?

Existe un total consenso de los participantes en que en ningún momento la empresa les comunico de pasar ningún tipo de examen médico, a la entrada a su nuevo puesto de trabajo.

10. ¿Al empezar en su nuevo puesto de trabajo estuvo en periodo de prueba?

El 64,7%, representando a 11 participantes, mencionan que han permanecido en periodo de prueba el primer mes que se encontraban en la empresa. El 23,5%, es decir 4 participantes, dicen que han tenido un periodo de prueba de quince días. Y como último dato, un 11,8%, es decir 2 participantes, remarcar que no han tenido periodo de prueba.

Tabla 5. Resultados de: “¿Al empezar en su nuevo puesto de trabajo estuvo en periodo de prueba?”.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Quince días	4	23,5%
Un mes	11	64,7%
Más de un mes	-	-
Ningún periodo de prueba	2	11,8%
TOTAL	17	100%

11. ¿Le realizaron algún tipo de formación o training?

Al 64,7% (11 participantes) se les realizo una formación durante más de una semana, donde se les enseñó conocimientos a los empleados a ser mejor profesionalmente y cómo desempeñar sus tareas. Y al 36,3% (6 participantes) se les realizo una formación durante menos de una semana.

Tabla 6. Resultados de: “¿Le realizaron algún tipo de formación o training?”.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Durante menos de una semana	6	35,3%
Durante más de una semana	11	64,7%
Ningún training	-	-
TOTAL	17	100%

12. Ordena los siguientes requisitos, según su opinión, en relación a la importancia que debería cumplir la persona que ocupara el mismo puesto de trabajo: (siendo el 1 el factor menos importante y el 4 el factor más importante)

En la siguiente pregunta se aprecia gran variedad de respuestas, pero se destacan los factores que más han coincidido los participantes. Por un lado, los requisitos menos importantes para la persona que ocupe sus mismos puestos de trabajo, según los participantes, son la experiencia en el puesto de trabajo, con la suma de 8 participantes y la formación del puesto de trabajo, según 9 participantes.

Por otro lado, para 9 de los empleados que han participado es más importante la actitud para trabajar en el puesto que otro de los requisitos mencionados en la pregunta y, otro de los requisitos más importantes, para 8 de los participantes, son los idiomas.

Tabla 7. Resultados de: "Ordenar los requisitos en relación a la importancia que debe cumplir la persona que ocupe el mismo puesto".

Escala	N.º personas que indican como 1º opción (menos importante)	N.º personas que indican como 2º opción	N.º personas que indican como 3º opción	N.º personas que indican como 4º opción (más importante)
Aptitud para el puesto	1	3	9	4
Formación del puesto	9	2	5	1
Habilidades	0	6	7	4
Actitud para trabajar	0	1	7	9
Experiencia	8	3	3	3
Idiomas	0	5	4	8

13. Indique si en algún momento de su trayectoria en la empresa ha ascendido, ha cambiado de puesto, ha aumentado su salario, o ha mejorado su horario.

Solo el 29,4 % (5 participantes) han indicado que han cambiado de puesto de trabajo y un 23,5% (4 participantes) ha ascendido a un puesto de trabajo mejor que el anterior. El resto de los participantes no han obtenido ningún tipo de mejora indicada en esta pregunta.

Tabla 8. Resultados de: “Indique si en algún momento de su trayectoria en la empresa ha ascendido, ha cambiado de puesto, ha aumentado su salario, o ha mejorado su horario”.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Ascendido	4	23,5%
Cambiado de puesto	5	29,4%
Aumentado el salario	1	5,9%
Mejorado su horario	1	5,9%
Ninguna de las anteriores	6	35,3%
TOTAL	17	100%

14. ¿Cómo de realista ha sido su expectativa establecida para usted?

Un 58,8% (10 participantes) han indicado que están de acuerdo en cuanto a la expectativa que han creado inicialmente respecto a la realidad vivida en la empresa. Un 23,5% (4 participantes) se encuentran muy de acuerdo respecto a esta expectativa inicial y, un 17,6% (3 participantes) están poco de acuerdo respecto a esta expectativa inicial.

Tabla 9. Resultados de: “¿Cómo de realista ha sido su expectativa establecida para usted?”.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada de acuerdo	-	-
Poco de acuerdo	10	17,6%
De acuerdo	3	58,8%
Muy de acuerdo	4	23,5%
TOTAL	17	100%

15. En el caso de que tuviera que decir alguna razón o motivo para dejar esta empresa, ¿cuáles serían sus razones para dejar dicha empresa?

Esta es otra pregunta de respuesta abierta, en la cual las razones para dejar dicha empresa, más contestadas, se deben a las condiciones laborales (salario, trato, ...) y la ambición de querer crecer más profesionalmente. Además, otro de los motivos, contestado por una menor parte de los participantes, es la movilidad geográfica ya que la mayoría han realizado un cambio de lugar de sus residencias habituales.

4. DISCUSIÓN

Una vez que se han analizado y descrito los resultados obtenidos a través de los cuestionarios aplicados directamente al personal de Chatsworth Hotel, nos disponemos a realizar una comparación entre lo que dice la investigación científica y, lo que, basándonos en las respuestas de los empleados, se hace en el proceso de incorporación del hotel. Con ello, se busca lograr un análisis de la información, cumplir con el objetivo del trabajo y obtener conclusiones que nos permitan proponer alternativas. A modo aclarativo, el objetivo del presente trabajo es mostrar la importancia que tiene el proceso de reclutamiento y selección de personal con una descripción de sus fases y con un estudio empírico cuantitativo-descriptivo realizado a los empleados del hotel. Con este estudio se ha pretendido conocer, de una forma lo más real posible, lo que sucede en la actualidad en el proceso de incorporación de dicha empresa.

Se va a proceder a llevar a cabo dicha comparación, para poder comprobar qué se ha hecho bien y qué se ha hecho mal junto a las consecuencias que pueden aparecer:

Por un lado, desde la opinión personal de la autora de este trabajo y en relación a los datos obtenidos en los cuestionarios, destacamos que Chatsworth Hotel ha seguido de forma adecuada varios aspectos del proceso de incorporación, que aportan profesionalidad y validez a la empresa, como son los siguientes:

1. **Reclutamiento.** La empresa, a la hora de realizar el reclutamiento y atraer a profesionales con talento se ha guiado por diferentes métodos, a través de agencias, por transmisión de información de empleados o empleados, y universidades. Estos métodos hacen referencia a un reclutamiento externo, en el que la empresa recurre a nuevos trabajadores. Sin embargo, esta empresa también utiliza el reclutamiento interno, ya que algunos de los empleados que han realizado el cuestionario, han indicado que han ascendido y otros, han cambiado de puesto de trabajo. Se trata de una forma favorable de atraer a candidatos.
2. **Motivación.** La mayoría de los participantes han recibido un incentivo, como se indica en la pregunta 13. Es positivo que, aun permaneciendo en la empresa por una duración menor a un año, la mayoría de los participantes, han recibido algún tipo de recompensa. Esto es que la empresa en un determinado momento ha decidido, para tratar de mejorar el desempeño del empleado y motivar al personal a desarrollar sus competencias constantemente, ascender al empleado, cambiar de puesto de trabajo, aumentar el salario o, mejorar su horario.
3. **Formación.** En esta empresa se ha utilizado en la gran mayoría de los participantes, para que cada uno antes de desempeñar su trabajo, conozca cómo realizar de forma correcta sus tareas, permitiéndoles ser más eficaces. La duración de la formación puede variar, dependiendo del puesto de trabajo a cubrir y su complejidad, lo habitual es que en un puesto con más responsabilidad como es recepcionista tengan las tareas controladas y, en cambio la persona que sirve al cliente como son los camareros no deberían seguir un proceso de formación muy duradero.
4. **Entrevista.** El hotel ha utilizado este instrumento para comprobar si los candidatos, seleccionados por su currículum, contenían las capacidades y competencias exigidas para el puesto de trabajo y comprobar si eran lo que se estaba buscando. De esta forma, se puede ver si el candidato entrevistado encaja en el puesto que se necesita cubrir y conocer sus actitudes y reacciones.

5. Comprobación de referencias. A la mayoría de los participantes se les pidió algún número de teléfono para que la empresa pueda preguntar e informarse de aspectos de interés sobre el candidato. Es un dato positivo ya que es una forma de solventar las ultimas dudas de los candidatos y realizar una selección con seguridad.

Por otro lado, es importante dar con un sistema que sea económico, pero a la vez efectivo. De la misma forma que se ha comentado qué se ha seguido de forma adecuada en el proceso de incorporación, también se observa que se cometen errores y, hay puntos que el hotel analizado debería de haberlas procesado de diferente forma, como son las siguientes:

1. Realización de pruebas. En el momento del proceso de selección es conveniente evaluar al candidato con algún tipo de prueba y no solo con una entrevista. Realizar solo la entrevista es rápido y útil, pero se pueden perder a candidatos con gran potencial y adecuadas competencias, ya que pueden encontrarse tensos y nerviosos en su realización. Las pruebas previas son una manera de evaluar las cualidades del candidato y después en la entrevista se puede corroborar la información obtenida en ellas. Por ejemplo, en este hotel sería acertado realizar a los candidatos un test de aptitudes, en los cuales se puede reflejar la predisposición por hacer algo.
2. Informa al candidato. Respecto a los resultados obtenidos de los cuestionarios, observamos que no se ha informado en todo momento al candidato. Creemos importante que el candidato conozca la situación en todo momento, hacerle saber si compite con alguien por el mismo puesto de trabajo, en qué momento va a saber si es admitido, etc.
3. Realizar un examen médico. Nunca se sabe en qué momento puede pasar algún accidente, por ello, me parece de gran utilidad tener un registro base de la salud el candidato, conocer si tiene alguna limitación médica a tener en cuenta o, alguna enfermedad transmisible.
4. Periodo de prueba. Algunos de los participantes han indicado que no han estado bajo ningún periodo de prueba. Este es recomendable, porque, aunque tenga experiencia laboral del puesto de trabajo cada empresa es diferente y no se sabe cómo va a adaptarse el candidato y a desempeñar sus funciones.

Además, comentar que algunas de las respuestas obtenidas no han sido útiles para la realización de este trabajo, posiblemente debido a algún error en la formulación de dichas preguntas. Como sugerencia de mejora, si tuviéramos que realizar de nuevo este estudio u otro similar, sugeriríamos los siguientes cambios:

1. Una de las preguntas que podría haberse formulado mejor es la pregunta 8 del cuestionario “¿Cómo fue su acogida en Chatsworth Hotel?”. Lo que se buscaba con esta pregunta es una respuesta, de forma abierta, de cómo fue el trato recibido el primer día que llegaron a la empresa. Se buscaba conocer si se les enseña las instalaciones, se les presenta a los compañeros y jefes, se les explican las normas que deben cumplir, así como aspectos importantes de la empresa. Para poder obtener la respuesta que buscábamos, habría que tener en cuenta que los empleados no tienen por qué conocer este término del ámbito de recursos humanos, habría que explicar a qué nos referimos con “acogida”.

2. Sería conveniente añadir una pregunta al cuestionario, esta sería: “en el caso de haber estudiado un grado o estudios superiores, especifica cuales son los estudios que tienen relación con el puesto que has ocupado”, para poder comprobar si los empleados tienen conocimientos de hotelería (turismo, cocinero, hostelería, etc.).

Por último, me parece importante destacar, en este apartado, una de las respuestas relacionada a los factores que deberían ser más tomados en consideración durante el proceso de selección. De acuerdo a la percepción del personal del hotel, en primer lugar, son los idiomas y, en segundo lugar, es la actitud que tiene la persona para trabajar. Por un lado, los idiomas es un factor esencial en el talento humano de un hotel, el cual se puede reflejar en el currículum y valorar a través una entrevista. Por otro lado, la actitud que tiene la persona para trabajar, en un hotel es un factor muy considerado ya que tratas con los clientes, este factor es valorado a través de un periodo de prueba en el cual se pueda observar si la persona encaja en el puesto de trabajo.

5. CONCLUSION

Como hemos visto en este trabajo el departamento de recursos humanos es cada vez más reconocido, debido a que la mejora en estos últimos años ha facilitado el uso de una gran variedad de instrumentos con una mayor validez. Este avance en la investigación realizada sobre la selección de personal, permite a los seleccionadores elegir los mejores talentos.

En Chatsworth Hotel el proceso de reclutamiento es llevado a cabo de forma correcta y organizada, pero es cierto, que el proceso de selección de personal se podría replantear algún tipo de mejora, como ya hemos comentado en cuanto a la realización de pruebas previas a la entrevista, realización de un examen médico, un periodo de prueba a cada empleado y, sobre todo, informar al candidato en todo momento del proceso. Pero en general, dicha empresa tiene gran probabilidad de conseguir objetivos de éxito. Se destaca que en esta empresa se apuesta por candidatos jóvenes extranjeros que buscan crecer profesionalmente, entre los cuales se genera un buen clima laboral. Sin embargo, la gran mayoría permanecen en la empresa durante un corto periodo, debido a que tienen estudios superiores y gran ambición profesional. Bajo mi opinión, los empleados jóvenes extranjeros aceptan el trabajo para ampliar su habla inglesa.

El desarrollo de este Trabajo de Fin de Grado me ha aportado grandes habilidades a la hora de buscar y analizar información en diferentes fuentes, capacidad de síntesis e iniciativa en la realización del trabajo. Además, ha sido de gran ayuda haber podido realizar el trabajo de una empresa a la que pertenecía en ese momento, ya que conocía el funcionamiento de la empresa, las tareas desempeñadas por cada miembro, así como todo el proceso de incorporación que sigue la empresa. Es cierto, que el estudio tiene algún fallo y podría haberse realizado mejor, por lo que sería más útil en cuanto a la información recogida.

REFERENCIAS

- Atalaya, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Investigación en psicología*, 4 , 137-138. Doi: 10.15381/rinvp.v4i2.5039.
- Brunet, I. y Alarcón, A. (2007). Calidad y recursos humanos del sector hotelero en Cataluña. *Revista internacional de sociología (RIS)*. 65, 82.
- Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista CEMCI*. 2, 1-50.
- Castaño, M., López, G., Prieto, J. (2011). *Guía de técnicas y buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal*. Madrid, España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Chicano, E. (2016). *Contratación laboral*. Málaga, España: IC Editorial.
- De la Calle, M. y Ortiz, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Dolan, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid, España: MacGraw-Hill
- Flores, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. La Loma Tlalnepantla, Estado de México: Digital UNID.
- García, L. y Osca, A. (2004). ¿Cómo perciben los candidatos los procesos de selección? Una aproximación desde el modelo de Justicia Procedimental de Gilliland (1993). *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*.20, p. 227.
- Gilliland, S. (1993). La equidad percibida de los sistemas de selección: una perspectiva de justicia organizacional. *Academia de revisión de gestión*. 18, 694 – 734. Doi: 10.2307/258595.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona, España: KAIROS S.A.
- Joos, J. (2008). New frontiers in hiring and recruiting. *Wiley Periodicals Inc.*, 35, 51 – 59. Doi: 10.1002/ert.20188

Jorge, A., Fernández, N. y Mollón, M. (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.

López, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 26, 129 – 152.

Meneses, J. y Rodríguez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. Cataluña, España: FUOC.

Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid, España: Pearson Educación.

Montes, M. y González, P. (2006). *Selección de personal. La búsqueda del candidato*. Vigo, España: ideas propias.

Mukiur, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: reclutamiento 3.0. *Revista de ciencias humanas y sociales*, 10, 135-151.

Obeso, C. (2014). *VII Informe Cranet ESADE 2014 sobre Gestión Estratégica en Recursos Humanos*. Barcelona, España: ESADE.

O'Reilly, T. (2007). Whatisweb2.0: Design patterns and business models forthe next generation of software. *International Journalof Digital Economics*. 65, 17 -37.

Pérez, A. (2009). Evaluación del desempeño laboral. *UPIICSA XVII*. VII, 50 – 51. Doi: 148.204.210.204.

Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Diaz de Santos.

Román, M., Alfaro, A. y Rodríguez, M. (2001). *El factor humano en las relaciones laborales*. Madrid, España: Pirámide.

Ruizalba, J. Vallespín, M. y Pérez, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.21, 84 – 92.Doi:10.1016/j.iedee.2014.03.001

Salgado, J. y Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 11, 299 – 324. Doi: 10.1080/13594320244000184.

Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*. 29, 16-24,

Salgado, J. (2012). *What We Know about Applicant Reactions on Attitudes and Behavior: Research Summary and Best Practices*. Santiago de Compostela, España: Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc.

Sánchez, J. (1993). *Selección de personal: guía prácticas*. Salamanca, España: Amarú.

Sandeep Kumar, S. (2019). Mobile fog based secure cloud-IoT framework for enterprise multimedia security. *Multimedia tools and applications*, 79, 10717-10732. DOI: 10.1007/s11042-019-08573-2.

Tous-Pallarès, J., Flores, R., Soler, T., Espinoza, M., Mayor, C., Tendero, P. (2014). *El absentismo laboral en empleados del sector hotelero*. Madrid, España: Papeles del psicólogo.

ANEXO I - ANALISIS DEL PUESTO DE CONTABLE

1. CARACTERISTICA DEL PUESTO	Puesto	Director Contable
	Ubicación	Departamento de administración y finanzas
	De quién depende	Director General
	Puestos que dependen de él	Auxiliar Contable
	Requisitos	Graduado en Administración y Dirección de Empresas
	Retribución	1.144 €

2. DEFINICION	Misión del puesto	Garantizar el adecuado registro de las operaciones económicas de la empresa, con el fin de obtener la máxima rentabilidad empresarial.
	Funciones y tareas	<ul style="list-style-type: none"> ● Analizar cuentas contables. ● Confección de cuentas anuales y cierre del ejercicio. ● Gestión, control y conformación de facturas de proveedores y acreedores. ● Preparar informes para dar respuesta a solicitudes de auditoría y otros usuarios.
	Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ● Rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones. ● Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios. ● Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses.
	Expectativas	Estar actualizado con las nuevas tecnologías y con nueva normativa de contabilidad.

3. CONOCIMIENTO	Formación Universitaria, Formación Profesional de Grado Superior o conocimientos profesionales equivalentes adquiridos tras una experiencia acreditada.
4. EXPERIENCIA	mínima de 2 años
5. CAPACIDADE HABILIDADES	<p>Y</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconocer e interpretar normas, procedimientos, leyes y llevarlas a su aplicación. - Manejar hoja de cálculo en Excel. - Analizar cuentas y estados financieros. - Trabajar bajo presión.
6. VALORES Y ACTITUDES	Debe ser una persona discreta, analítica, organizada, honesta, ética y debe tener gran compromiso con la empresa.
7. FACTORES DE EXITO / INDICADORES DE EVALUACION	Se valorará el trabajo bien hecho, la creación de un buen clima de trabajo, buen orden y organización, buena actitud en el trabajo, buenos resultados y consecución de objetivos.

ANEXO II - CUESTIONARIO

DATOS DE LA PERSONALES

1. Género:
- Hombre
- Mujer

2. Edad:
- Menos de 20 años
- Entre 20 y 30 años
- Mas de 30 años

3. Estudios previos:
- Primarios (Graduado escolar)
- Secundarios (ESO)
- Ciclo Formativo de Grado Medio
- Estudios superiores (Grado Superior, Master, etc.)

4. Indique su antigüedad en la empresa:
- Entre 1 y 6 meses
- Entre 6 y 12 meses
- Mas de un año
- Más de 2 años

ACTIVIDAD

1. ¿Cuál es la ocupación que desempeña o ha desempeñado en el Hotel Chatsworth?
- Recepción
- Restaurante
- Portero
- Limpieza
- Otro

2. ¿A través de qué vía se enteró de este trabajo?
- Agencia
- Otra persona
- Anuncio
- Internet
-Otro

3. ¿Se le ha requerido un CV?
-Sí
-No

4. Si ha contestado sí en la pregunta anterior, ¿qué tipo de currículu realizó para su puesto de trabajo en dicho hotel?
- General
- Determinando las características concretas para un puesto

5. Durante el proceso de selección, además de la entrevista ¿Realizo algún otro tipo de prueba de evaluación?
- Sí
- No

6. Si indico sí en la pregunta anterior, indique qué tipo de pruebas realizó.
--

7. ¿En el momento de realizar la entrevista de trabajo, se le informó si estaba compitiendo con otros candidatos por un mismo puesto?
-Sí
- No

8. ¿Cuánto tiempo pasó desde la realización de la entrevista hasta que se le informaron de que podía empezar en su nuevo trabajo?
- Menos de una semana
- Entre una semana y quince días
- En torno a un mes
- Más de un mes

9. ¿Le pidieron algún número de teléfono para tomar alguna referencia sobre usted?
- Sí
- No

10. ¿Cómo fue su acogida en el Hotel Chatsworth?

11. Al incorporarse, ¿Tuvo que realizar algún tipo de examen médico?
-Sí
-No

12. ¿Al empezar en su nuevo puesto de trabajo estuvo en periodo de prueba?
- Sí, quince días

- Sí, un mes
-Sí, más de un mes
- No

13. ¿Le realizaron algún tipo de formación o training?
-Sí, durante más de una semana.
- Sí, durante menos de una semana
- No

14. Ordena los siguientes requisitos, según su opinión, en relación a la importancia que debería cumplir la persona que ocupara el mismo puesto de trabajo: (siendo el 1 el factor menos importante y el 4 el factor más importante)
- Aptitud (facilidad natural) para el puesto
- Formación (conocimientos) del puesto
- Habilidades (saber hacer las tareas del puesto)
- Actitud para trabajar en el puesto
- Experiencia en el puesto de trabajo
- Idiomas

15. Indique si en algún momento de su trayectoria en la empresa...
- Ha ascendido, promocionado
-Ha cambiado de puesto
- Ha aumentado su salario
- Ha mejorado su horario

16. ¿Cómo de realista ha sido su expectativa establecida para usted?
- Nada de acuerdo
- Poco de acuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

17. En el caso de que tuviera que decir alguna razón o motivo para dejar esta empresa ¿Cuáles serían sus razones para dejar dicha empresa? (Opcional)
--

18. Si quiere realizar algún comentario adicional, indíquelo a continuación.
