



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Hotel Vianetto: análisis psicosocial de esta organización

Autor/es

Jorge Blazquez Ruiz

Director/es

Dr. D. Luis Cantarero Abad

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo / Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos
2016

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 3 |
| 2. PRESENTACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.... | 4 |
| 3. MARCO TEÓRICO..... | 5 |
| 3.1. Introducción | 5 |
| 3.2. Las competencias | 6 |
| 3.3. Gestión por competencias | 8 |
| 3.3.1. Perfiles psicométricos | 9 |
| 3.3.2. Perfiles basados en competencias | 11 |
| 3.4. Reclutamiento y selección | 12 |
| 3.5. Las pruebas situacionales..... | 14 |
| 3.6. La entrevista..... | 16 |
| 3.6.1. La entrevista por competencias..... | 17 |
| 4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN | 20 |
| 4.1. Hotel Vianetto: Contexto, trabajo de campo..... | 20 |
| 4.2. Métodos de recogida de datos: entrevistas..... | 21 |
| 5. LA GESTIÓN DE PERSONAL Y LA GESTIÓN DE CONFLICTOS EN EL HOTEL VIANETTO | 23 |
| 6. CONCLUSIONES | 30 |
| 7. BIBLIOGRAFÍA | 32 |
| 8. ANEXOS | 33 |
| 8.1. Entrevistas | 33 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. <i>Ejemplo de perfil psicométrico de un puesto de cocinero adaptado del libro “Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias” (Pereda et al. 2011, p.57-58)</i> | 11 |
|---|----|

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. <i>Sistema para la elaboración de los perfiles de exigencias de los puestos extraído del libro de Pereda et al. (2011, p.59)</i> | 12 |
|--|----|

1. INTRODUCCIÓN

El departamento de recursos humanos en una empresa ha tendido a considerarse como un gasto más de la misma, pero últimamente son más las organizaciones que no ven a sus empleados como un coste sino como una inversión ya que son los que van a llevar a cumplir los objetivos que se marcan desde un inicio. Por tanto, este departamento se ha convertido en la parte más importante de una empresa porque, entre otras cosas, hay que saber elegir y mantener bien a todos los empleados.

Como alumno del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, ha sido muy grato el ampliar conocimientos y aprender un poco más cada día con la realización del presente trabajo de fin de grado (tfg), no simplemente a nivel teórico sino a efectos prácticos ya que he podido integrarme en la realidad cotidiana de una organización laboral. Este tfg va a tratar sobre la selección de personal por competencias y la gestión del conflicto que se llevan a cabo en la organización, contrarrestando la teoría con una empresa real. He querido elegir estos temas porque me intriga cómo se lleva a cabo todo el proceso de selección de candidatos a un puesto de trabajo en una PYME y cómo se administran los posibles conflictos que suelen generarse en el desarrollo de la jornada de trabajo en un sector más proclive a estos sucesos como es el de la hostelería.

Este tfg está organizado en ocho apartados, empezando por la presente introducción. Seguidamente, se presenta el objeto de estudio y los objetivos que tiene esta investigación, después el marco teórico, la metodología desde la que se han abordado los objetivos y las técnicas de investigación que se han empleado, los resultados y las conclusiones. Finalmente cerrarán el trabajo las fuentes bibliográficas utilizadas para su elaboración y los diferentes anexos adjuntos.

Por último, agradecer a la Universidad de Zaragoza y más concretamente a la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo por todo lo que he me han enseñado a través del profesorado, especialmente al departamento de Psicología Social y a mi profesor y director de trabajo por haber dedicado su tiempo hacia mí y hacia este trabajo. También agradecer al Hotel Vianetto y a todos sus empleados por la acogida que me han dado y no sin olvidarme de mi amigo Luis por la paciencia y el tiempo que ha dedicado en ayudarme en la preparación del presente trabajo.

2. PRESENTACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objeto de estudio en que se centra este trabajo es la realización de un análisis psicosocial de una organización. Para ello he querido escoger una empresa en la que hubiese actividad constante en torno al departamento de recursos humanos. En este caso he seleccionado un hotel debido a la variedad de puestos de trabajo, en los que en algunos no se necesita ningún tipo de formación previa, como puede ser un/a camarero/a o un/a limpiador/a y en otros en los que, aparte de requerirse un nivel de formación, se exige una cierta experiencia en el puesto de trabajo a cubrir, como el de un cocinero.

El problema sobre el que me he centrado es el escaso grado de importancia que se da a la selección de personal por competencias en la pequeña y mediana empresa. Es una cuestión que podemos observar en la actualidad. Cada día son menos las empresas que desarrollan un método para contratar trabajadores y siguen los cánones que han predominado en este tipo de empresas a lo largo de la historia, la selección hecha “a dedo”.

Ligado a este problema surge otro y es el cómo manejar una negociación derivada de un conflicto. Esta investigación afecta a trabajadores y empleadores del Hotel Vianetto, organización que es objeto de estudio, la cual se encuentra situada en la ciudad de Monzón, capital de la comarca del Cinca Medio y perteneciente a la provincia de Huesca (Aragón).

Así pues el objetivo general de este tfg es mostrar cómo se lleva a cabo un proceso de captación y selección de trabajadores en la actualidad en una organización como es un hotel, donde la rotación de personal es constante, y ver las diferencias entre lo que sucede en la realidad y cómo debería plantearse conforme al marco teórico y a las enseñanzas adquiridas en el Grado. También me planteo cómo gestionar un conflicto de intereses entre el empleador y los empleados o incluso entre éstos últimos, llevando a cabo el mismo criterio de si lo que sucede en la organización se adecua al marco teórico.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Introducción

El capital humano en las organizaciones tiene un papel fundamental para el desarrollo de su actividad, de tal modo que determina el auge o declive de las mismas. Este capital humano lo constituyen todas las personas que contribuyen con su trabajo al buen funcionamiento de las empresas para las que son empleadas y que con el tiempo va cambiando por diversas razones. Con estas series de cambios surge la necesidad de repoblar los puestos de trabajo que se hallan libres debido a la rotación de personal, jubilaciones, excedencias, ascensos, creación de puestos de trabajo, etc. Todo esto supone que el departamento de recursos humanos de una empresa es el encargado de reclutar y seleccionar personal, de modo que todos los puestos de trabajo permanezcan cubiertos y se asegure la consecución de los objetivos marcados inicialmente.

El reclutamiento se marca como objetivo el conseguir posibles candidatos a un puesto de trabajo que se encuentre vacante, de manera que exista la posibilidad de hacer una selección entre ellos para consensuar qué candidato es el que más capacitado está para cubrir el puesto. Con el reclutamiento no se trata de elegir al mejor en toda serie de aspectos, sino a aquel cuyo perfil se asemeje al que la empresa busca y el que mejor pueda cubrir las necesidades de la misma. El éxito en este proceso se consigue cuando se logra encajar las cualidades de la persona que va a ocupar el puesto con los aspectos que requiere el trabajo, de tal manera que tanto rendimiento y satisfacción del trabajador sean óptimos.

Reclutamiento y selección son dos conceptos distintos. Como indica Alles (2006, p.101-102) se puede definir al primero como el “proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo. La selección es el proceso de “selección” o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas”.

En definitiva, el reclutamiento es la reunión de posibles candidatos a cubrir un puesto y la fase siguiente es la selección que es donde se eligen a aquéllos que mejor podrían adaptarse al puesto ofertado para cubrir las necesidades que presenta la empresa. Estos candidatos pueden encontrarse en situación de desempleo o, por el contrario, con trabajo, los cuales incluso podrían ser empleados de la misma empresa que oferta el puesto o de otras empresas. Si hablamos de empleados que ya se

encuentran trabajando en la empresa, nos referimos a casos de reclutamiento interno, que pueden ser empleadores que ya dan el perfil que busca la organización o, de no cumplir con las exigencias requeridas, que pudiesen desarrollar este perfil tras un período de adaptación al nuevo puesto.

Para el seguimiento del marco teórico de este trabajo voy a seguir un esquema del proceso de incorporación extraído de los apuntes del profesor Dr. D. Antonio Aguelo dividido en tres fases, una previa, otra central y una final. Dentro de cada fase se van a albergar distintos puntos que llevarán un orden y se podrá observar todo el proceso de selección que tiene que llevar a cabo una empresa para una gestión de recursos humanos por competencias.

3.2. Las competencias

Si nos disponemos a tratar de entender el concepto de lo que son las competencias vamos a ponernos en la siguiente circunstancia: tenemos dos sujetos, A y B, dos amigos que acaban de finalizar sus estudios de Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Los dos han realizado un curso académico con el programa Erasmus, uno en Lituania y otro en Francia respectivamente. Actualmente se encuentran ambos sin empleo y A está planteándose realizar un máster en una universidad muy prestigiosa de España, mientras que B tiene la intención de irse un año a Inglaterra para trabajar en un restaurante de comida rápida y poder mejorar su nivel de inglés. Sabiendo esto, ¿sabríamos averiguar cuál de los dos sujetos sería un mejor trabajador en términos de eficacia y eficiencia?, ¿o qué individuo llevaría mejor un negocio? A la vista está que para aventurarnos a lanzar un pronóstico tendríamos que saber más datos acerca de los dos sujetos, cuáles son sus grados de rendimiento, qué habilidades tienen..., es decir, deberíamos saber cuáles son sus “competencias”.

Siguiendo con los apuntes del profesor Dr. D. Antonio Aguelo, cuando queremos determinar si una persona es o no competente tenemos que fijarnos en una serie de aspectos:

- Realizar de una manera adecuada su trabajo.
- Disponer de las habilidades requeridas para el puesto.
- Ostentar un rendimiento efectivo.
- Tener la capacidad de destacar respecto al resto de trabajadores.
- Saber captar y entender sus funciones.

Parafraseando a Pereda, Berrocal, y Alonso (2011), con todos estos guiones podemos elaborar un concepto de lo que son las competencias, que definiríamos como aquellas características que podemos observar a través de comportamientos que distinguen a los trabajadores de una organización con un desempeño excelente. Para tener un comportamiento que se incluya en las competencias, el individuo debe poseer un conjunto de conocimientos que le permitan realizarlo, por lo tanto nos encontramos ante el primer componente de las competencias que es el “saber”. Por consiguiente, la persona debe ser capaz de aplicar esos conocimientos para dar una solución a los problemas que surjan en su trabajo, nos referimos a las habilidades, destrezas, capacidades generales y/o específicas, es decir, el individuo tendrá que “saber hacer”. No solamente la persona debe tener los conocimientos y las capacidades o habilidades necesarias para el desarrollo de su puesto de trabajo, sino que tendrá que adoptar ciertas actitudes, disposición hacia los demás y las exigencias y retos laborales, y habrá que ver si se ajusta al contexto organizativo y a su equipo de trabajo, con esto hablamos del saber estar del individuo. Todos estos componentes son necesarios pero no son precisos para que la persona desarrolle las conductas que el puesto de trabajo exige porque es esencial que también se encuentre motivada, tenga una voluntad a hacer su trabajo, desee desempeñar bien sus tareas, posea unos gustos a la hora de realizar ciertas funciones de una manera u otra y que tenga unos valores propios, nos referimos con esto al “querer hacer”; y por último hay un quinto componente que hace referencia a si la persona disponga de los recursos y medios adecuados para poder llevar a cabo su actividad, lo que resumimos en el “poder hacer”.

Todos estos componentes tienen algunas particularidades que son destacables:

- 1) Intervienen de manera conjunta en el comportamiento.
- 2) Son dependientes unos de otros.
- 3) La relación que se da entre unas variables y otras no nos da la suficiente información como para conocer con exactitud los comportamientos.

Una vez vistos los componentes, las competencias tienen una serie de factores que están relacionados entre sí, empezando por las cualidades individuales que son comportamientos observables como las aptitudes y habilidades que se definiría como la capacidad individual para llevar a cabo una actividad, los rasgos de personalidad que es la predisposición a comportarse de un modo u otro determinado, las actitudes y los valores, es decir, lo que uno piensa, valora y por consiguiente quiere hacer, los conocimientos técnicos y de relación interpersonales que tiene y los motivos que son básicamente las necesidades o formas de pensar que impulsan y orientan la

conducta de la persona. Junto a las cualidades individuales relacionaríamos lo que es el potencial de aprendizaje, la excelencia, las misiones del puesto de trabajo y el marco organizativo concreto en el que se encuentran la cultura, estructura y estrategia de la empresa.

3.3. Gestión por competencias

En una gestión de recursos humanos por competencias, tras la participación de la directiva de recursos humanos en la fijación de objetivos de la empresa junto con los demás directivos que se encuentran en el primer nivel de dirección de la organización, y tras la elaboración de un plan de estrategias, el director del área junto con su departamento definirán cuales son los objetivos de recursos humanos, es decir, habrán de saber cuántas personas con ciertas competencias necesita la empresa a lo largo de un periodo de actividad y en qué lugar las necesitan para llegar a conseguir sus objetivos en el plazo previsto. Para ello, se elaborarán unas plantillas donde aparezca el personal que actualmente trabaja en la empresa y aquellos empleados que necesitará en cada momento y que tendrán que ser contratados. Una vez que se tengan todos los puestos de la organización identificados, se pasará a definir el perfil de exigencias de los trabajos tanto actuales como futuros.

Cuando ya se han identificado los puestos y las exigencias de cada uno, es el momento de elaborar la descripción de un puesto de trabajo. Siguiendo a Pereda et al. (2011, p.48), el contenido de la descripción se puede estructurar en seis apartados, los tres primeros hacen referencia a la estrategia que la empresa y la dirección de recursos humanos quieren seguir y los otros tres restantes están dirigidos a determinar los objetivos específicos para cada momento, los cuales facilitarán posteriormente la evaluación de su rendimiento:

1. “Objetivo general del puesto”. Se comienza por describir la propia misión del puesto de trabajo y el papel que va a desempeñar el individuo que cubra la vacante.
2. “Objetivos operativos”. Donde se detallan los objetivos concretos que deberá cubrir el individuo con su trabajo.
3. “Criterios de evaluación del rendimiento”. Éstos facilitarán el proceso de evaluación del rendimiento.
4. “Organigrama”. Se muestra el puesto del que depende el descrito, así como los puestos que dependen de éste y los que se encuentran a su mismo nivel.
5. “Áreas de actividad”. Se especifican los cometidos o las funciones que la persona que ocupe el puesto tendrá que realizar.

6. “Nivel de autonomía”. Se hace constar el grado de independencia en torno a sus actuaciones y las responsabilidades que tendrá sobre ellas.

Ya fijadas las descripciones de los puestos, lo siguiente será realizar los perfiles de exigencias, es decir, qué competencias deben de tener las personas encargadas de cubrir los puestos de trabajo. La elaboración de estos perfiles, se lleve a cabo tanto en el enfoque por competencias como del rasgo, es imprescindible para una buena gestión de recursos humanos dentro de una organización, debido a que si no se elaboran dichos perfiles o están mal cumplimentados podemos encontrarnos con errores como que en el proceso de selección se tantearán y contratarán individuos con particularidades distintas a las que exige el puesto vacante, o que los programas de formación y acciones formativas que se desarrollen podrían estar centrados en rasgos no ajustables a su desempeño.

3.3.1. Perfiles psicométricos

Pereda et al. (2011, p.56) indican que la manera más habitual para la elaboración de los perfiles de los puestos es la llamada psicométrica, adecuada a la perspectiva del rasgo. En dichos perfiles suelen aparecer las siguientes secciones:

1. “Formación”. En este apartado aparece tanto la formación reglada mínima como la máxima que se exige para el puesto.
2. “Conocimientos específicos”. Estos conocimientos no se consiguen mediante la formación reglada y son indispensables para desarrollar correctamente las funciones del puesto de trabajo.
3. “Inteligencia y aptitudes”. Se muestran una serie de aptitudes que el candidato debe cumplir.
4. “Personalidad”. Cualidades personales que tienen que ver con el desarrollo y las responsabilidades del puesto. Uno de los test de personalidad más usados en selección de personal es el llamado 16PF, elaborado en sus orígenes por el psicólogo Raymond Cattell y que trata de medir 16 rasgos o factores independientes que ofrecen una amplia y detallada información acerca de la personalidad de los sujetos que lo realizan.
5. “Motivación e intereses”. Se mide el grado de motivación de cara al desempeño profesional del trabajo.

Todas estas secciones son valoradas en torno a tres niveles, un mínimo que marcará el punto por debajo del cual se determina que el aspirante no cumple con las exigencias del puesto, un óptimo que muestra el valor donde se optimiza el rendimiento y un máximo que si se sobrepasa se considera que el trabajador no se siente satisfecho y podría conllevar a una disminución en su rendimiento.

Con el fin de definir los perfiles psicométricos se puede operar desde una perspectiva teórico-conceptual basada en teorías sobre aptitudes y personalidad en la que se elegirían aquellas que muestren un mayor vínculo con la satisfacción, el rendimiento y la seguridad en el desarrollo de las funciones contenidas en la descripción del puesto, o se puede trabajar desde un punto de vista empírico si se tienen todos los datos indispensables, pudiendo emplear las técnicas de regresión y correlación para saber qué relación existe entre las variables expuestas en el perfil de exigencias con la satisfacción, seguridad y el rendimiento en el trabajo.

A continuación, se muestra un ejemplo de un perfil psicométrico de exigencias para un puesto de cocinero que podría utilizarse en el Hotel Vianetto, en el cual se pueden apreciar los puntos óptimos marcados con una “X”, los máximos un punto por encima del óptimo, que en el caso de mostrarse en la valoración de 10 ambos coincidirán, y por último los mínimos un punto por debajo del nivel óptimo.

| Aptitudes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Trabajo en equipo | | | | | | | | | X | |
| Precisión | | | | | | | X | | | |
| Agilidad | | | | | | | | | X | |
| Creatividad | | | | | | | | | X | |
| Disciplina | | | | | | | | X | | |
| Responsabilidad | | | | | | | | | | X |
| Personalidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Organización | | | | | | | | | X | |
| Perseverancia | | | | | | | | X | | |
| Autonomía | | | | | | | | X | | |
| Seguridad | | | | | | | | | X | |
| Temperamento | | | | | | | X | | | |
| Motivación e intereses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Afán de superación | | | | | | | X | | | |
| Interés por el mundo gastronómico | | | | | | | | | X | |
| Formación y conocimientos | | | | | | | | | | |
| Técnico superior en dirección de cocina | | | | | | | | | | |
| Curso de cocina y gastronomía profesional | | | | | | | | | | |

Tabla 1. *Ejemplo de perfil psicométrico de un puesto de cocinero adaptado del libro “Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias” (Pereira et al. 2011, p.57-58)*

3.3.2. Perfiles basados en competencias

A lo largo del tiempo la forma psicométrica de elaborar los perfiles de exigencias de los puestos de trabajo ha sido la más clásica y utilizada, pero es la orientación centrada en competencias la que se ha ido haciendo paso hasta ser la más extendida por el momento. Para la elaboración de estos perfiles se debe seguir un procedimiento estricto, el cual se puede apreciar en este esquema:

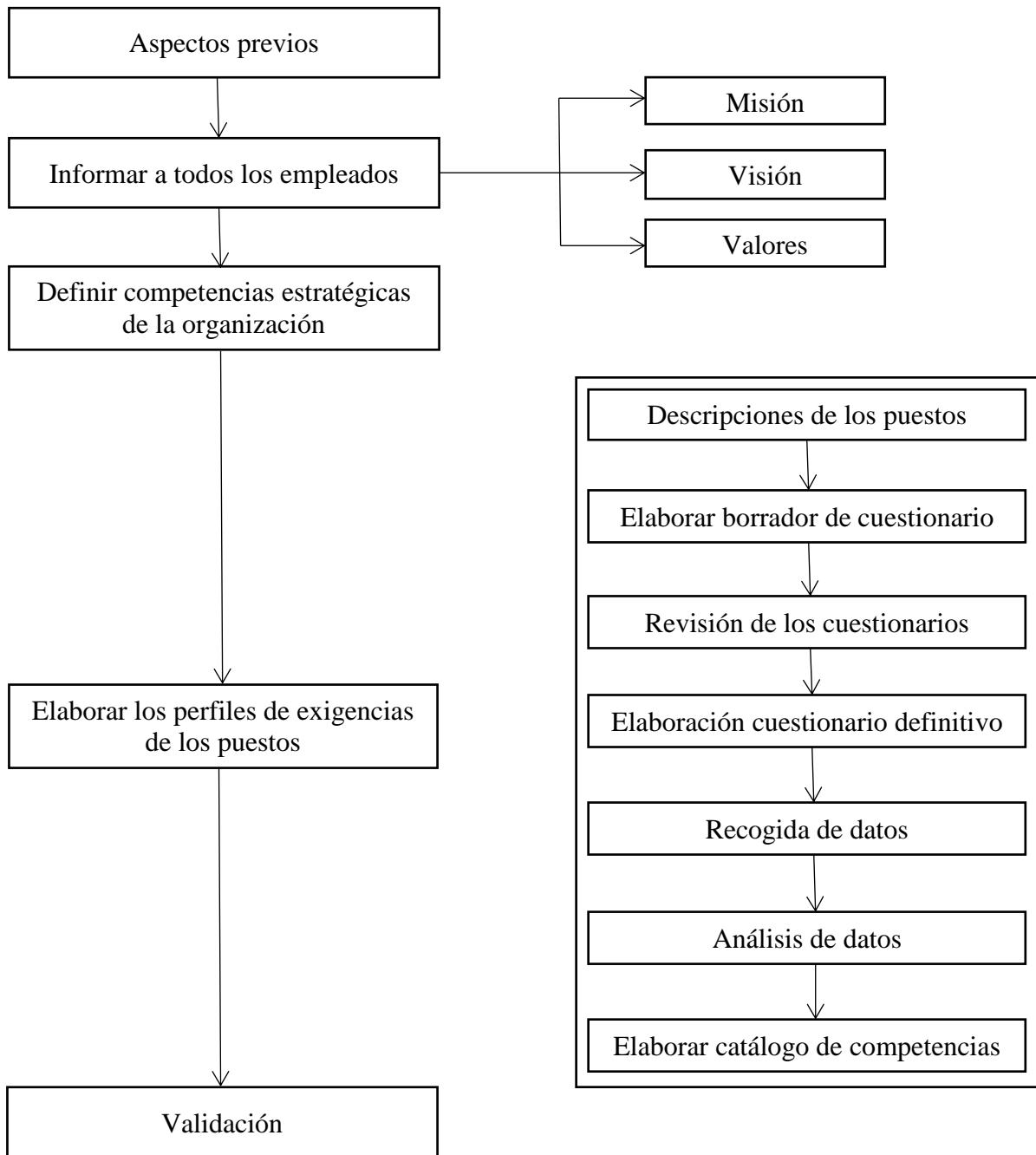


Figura 1. Sistema para la elaboración de los perfiles de exigencias de los puestos extraído del libro de Pereda et al. (2011, p.59)

3.4. Reclutamiento y selección

Siguiendo a Alfaro y Rodríguez (2004), el reclutamiento es el proceso que tiene por objeto captar a posibles ocupantes de un puesto de trabajo que se encuentra vacante, para posteriormente realizar un proceso selectivo entre todos ellos y decretar cuál es el que más se ciñe al perfil del puesto. La selección no conlleva escoger al mejor en todos los aspectos, sino a aquel candidato que tenga un

perfil más afín a las necesidades del puesto de trabajo que oferta la empresa. Lo primero que se plantea desde la organización es decidir si el perfil del puesto encaja con el de alguno de sus empleados o por el contrario se han de buscar fuera de la empresa. Se encuadran pues dos tipos de fuentes de reclutamiento, internas y externas.

Las fuentes internas de reclutamiento son aquellas a las que recurre la empresa para buscar a personal que trabaja en ese momento dentro de la misma para ocupar los puestos que se encuentran vacantes. Este tipo es el que más motivación aporta al trabajador puesto que conlleva una mejora en el salario y en las condiciones de trabajo en el caso de que se trate de una rotación o un traslado (en sentido horizontal) o un ascenso jerárquico si hablamos de una promoción. Acudir a este tipo de fuente tiene ciertas ventajas, como que el trabajador ya es miembro de la empresa, los candidatos se buscan de manera más rápida, se tiene suficiente información acerca de ellos, se adaptan mejor y en menor tiempo a la forma de operar de la organización, es una fuente de motivación al personal y se podría concluir con que es muy eficaz, ya que se utiliza menos tiempo y esfuerzo en su desarrollo. Pero no todo son ventajas, también se pueden observar una serie de desventajas, como por ejemplo que la actividad empresarial puede paralizarse debido a la escasez de ideas innovadoras y el error que podría producirse por creer que porque un empleado esté desempeñando adecuadamente su trabajo actualmente, se pueda establecer el mismo método en otro puesto con el mismo éxito. No obstante, si se quieren obtener buenos resultados utilizando este tipo de fuentes internas, se debe tener información actualizada del personal de la organización.

Si, por el contrario, no se dispone de candidatos en la empresa para cubrir un puesto vacante o desde la misma se decide buscar a un demandante de empleo en el mercado de trabajo, se está llevando a cabo mediante fuentes externas de reclutamiento, como pueden ser:

- Oficinas de empleo: INAEM/SPEE.
- Centros de formación: facultades y escuelas universitarias, centros de formación profesional...
- Empresas de Trabajo Temporal.
- Trabajadores de la empresa: publicidad interna.
- Agencias de colocación.
- Bolsas de empleo.
- Anuncios en medios de comunicación.

No se tiene por qué elegir sólo una fuente específica sino que se usan según las necesidades del momento y la cantidad de candidaturas que se tengan en el instante de decidir a cuál acudir, quizás incluso no nos sea necesario el tener que recurrir a esta serie de fuentes porque ya se tienen los suficientes currículums que los candidatos han hecho llegar a la organización ya sea mediante entrega personal o por medio de los diferentes medios informáticos para el efecto, todo varía en torno a las necesidades en el tiempo.

Cuando ya se dispone de todas las posibles candidaturas captadas durante la etapa de reclutamiento es el momento de pasar a una preselección inicial. Para llevarla a cabo, se recomienda que se efectúe una revisión del análisis del puesto que se elaboró al inicio para refrescar cuáles eran los requisitos que se debían de cumplir para alcanzar el puesto, debido a que puede haber pasado un periodo de tiempo considerable desde que se hizo el análisis y la descripción del puesto. Para clasificar todas las candidaturas, lo más común es separarlas en tres grupos, según los requisitos que cumplan las mismas:

- 1) Las que parecen interesantes y pasan al siguiente proceso de selección ya que cumplen la mayoría de los requisitos establecidos.
- 2) Las que, aunque suscitan dudas en algún aspecto o la información no es suficiente, pasan como reservas.
- 3) Las que no se ajustan al nivel de exigencias del puesto y por lo tanto van a ser desechadas del proceso.

Como último apunte, siempre se aconseja responder a todas las candidaturas, ya sea porque han pasado satisfactoriamente el proceso de preselección o porque su perfil no se ajusta a lo que la empresa busca para el puesto que se oferta. Para esta última situación es preferible proteger la imagen de la organización y mostrar al candidato el poder contar con una futura colaboración e interés en un futuro, que puede ser de gran utilidad en cualquier otro momento.

3.5. Las pruebas situacionales

Descartados los candidatos que no han pasado la preselección, es el momento de realizar pruebas a los aspirantes que siguen en el proceso. Las pruebas que se realizan en los modelos tradicionales están encaminadas a tratar de pronosticar las posibilidades que tendrían los individuos en el desarrollo de su actividad, como bien pueden ser las pruebas profesionales o las pruebas

psicotécnicas. En este caso se van a tratar de analizar las pruebas situacionales, que tienen más sentido para una gestión por competencias ya que se basan en una serie de ejercicios que ponen en una determinada situación a los candidatos y son éstos quienes tienen que desarrollar las competencias que requiere un desarrollo eficaz, eficiente y de una forma segura de una actividad concreta en el entorno laboral.

Tal y como indican Pereda et al. (2011), el uso de pruebas situacionales tiene una serie de ventajas respecto de otros tipos de técnicas, de entre las cuales cabe destacar las siguientes:

- Validez: poseen una alta validez puesto que los sujetos que las realizan observan que hay una relación entre las pruebas y el trabajo al que aspiran ocupar, lo cual también conlleva una mayor involucración.
- Realismo: presentan una información más realista acerca de las competencias de los individuos para el desarrollo de las funciones propias del puesto vacante, permitiendo ver así sus fortalezas y debilidades.
- Simultaneidad: no se tienen por qué desarrollar una a una las competencias sino que se pueden ejercitar varias a la vez.
- Flexibilidad: en función de las exigencias que requiera el proceso, se pueden ejecutar tanto en grupo como individualmente.
- Fiabilidad: ligado a la validez, ayuda a aumentar estos dos aspectos de las evaluaciones.
- Utilización diversa: ofrecen la posibilidad de usarse para varios objetivos de evaluación.

A parte de todas estas ventajas, este tipo de pruebas tienen también unas desventajas o inconvenientes que pueden resultar lo suficientemente negativas como para no aplicarlas, entre ellas están:

- Coste elevado: su diseño y posterior aplicación, que para cada organización y cada puesto de trabajo son distintos puede conllevar unos altos costes a la vez que requiere de bastante tiempo.
- Posibles riesgos: en según qué tipos de trabajos se ha de prevenir que no ocurran posibles accidentes dotando a las pruebas de ciertos niveles de seguridad.
- Coste del equipamiento: el equipamiento puede tener aparejado un alto coste y puede desgastarse rápidamente.

- Actualización permanente: las actividades que precisan de materiales presentes en los puestos tienen que estar actualizadas conforme éstos cambien, para que la validez sea la mayor posible.

Como ya se ha comentado anteriormente, la realización de este tipo de pruebas situacionales es bastante laboriosa tanto en tiempo como en recursos y es por esto que a lo largo de su elaboración se deba trabajar de manera rigurosa para cumplir con la validez y fiabilidad que les distingue del resto de pruebas. Por tanto, se puede decir que para garantizar su fiabilidad deben cumplir con una serie de características:

- a) Cuando se pasa a diseñar estas pruebas situacionales tienen que ser muy parecidas al trabajo que requiere el puesto que se va a ocupar, para así poder evaluar o mejorar las competencias expuestas en el perfil de exigencias. Todos los ejercicios deben adherirse a cada puesto y a cada organización, no son pruebas generales, sino específicas para cada empleo.
- b) Se deberán mostrar las variables relevantes en la ejecución de la tarea y se valorarán aspectos como la duración, complejidad, etc.
- c) Como las competencias no son directamente observables, hay que fijarse en los comportamientos ligados a éstas y que están dentro del perfil de exigencias del puesto que se quiere perfeccionar o evaluar.

Un ejemplo de prueba situacional se puede extraer de la película española “El Método” dirigida por el director y guionista argentino Marcelo Pyñeiro, en la que siete aspirantes a un puesto de trabajo se reúnen en una sala de una empresa y tienen que hacer frente a una serie de pruebas que les proponen los psicólogos encargados de la selección de personal en las cuales se podrá observar cómo es su trabajo en equipo, qué tipo de personalidad tienen, sus actitudes y aptitudes, etc. Según trascurre la entrevista son los propios aspirantes al puesto de trabajo los que se eliminan unos a otros hasta que sólo queda uno, el candidato idóneo. Este tipo de prueba está basada en el método Grönholm, una forma de entrevista grupal que tiene su origen en Estados Unidos.

3.6. La entrevista

Un procedimiento que se sigue en la gran mayoría de empresas a lo largo del proceso de selección de personal es la entrevista, la cual denominan Pereda et al. (2011, p.161) como una “conversación preparada en la que el entrevistador, por una parte, informa al candidato sobre el puesto de trabajo y

la empresa a la que desea incorporarse y, por otra, recoge información sobre el candidato, que le permitirá determinar si posee las competencias exigidas para desarrollar el trabajo, y sus posibilidades de proyección futura dentro de la empresa”.

3.6.1. La entrevista por competencias

La entrevista de competencias, como indican Pereda et al. (2011, p.176), se define como una “entrevista semiestructurada, focalizada en la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y/o personal del entrevistado, susceptibles de ser utilizados como predictores de sus comportamientos futuros en el trabajo”.

Este estilo de entrevistas tienen un conjunto de fases que se deben seguir para comprobar su eficacia y que permitan llegar a los objetivos marcados en un principio, y éstas variarán tanto en contenido como en tiempo de duración según las exigencias para cada puesto y las especificidades del candidato. Siguiendo la exposición de Pereda et al. (2011) podemos ver las siguientes:

1. Organización: para un buen desarrollo de una entrevista, ésta ha de prepararse con tiempo para que las decisiones que puedan tomarse sean las más adecuadas para la organización. Esta fase hace referencia a otros aspectos, que se describen a continuación.

En el proceso se suele empezar por analizar la descripción y el perfil de exigencias del puesto ya que el entrevistador es quien debe saber exactamente en qué consiste el puesto vacante. Después se pasa a analizar toda la información posible acerca del candidato para así disponer de una cierta ventaja en la realización, se realizaría la guía de la entrevista organizando lo que deberá contener la misma y por último quedaría la elaboración de las escalas de valoración que tratan de ayudar al entrevistador a puntuar las respuestas que dan los candidatos acerca de las competencias que se tienen que evaluar.

Todos los aspectos relacionados con la entrevista son muy importantes y no hay que descuidar el lugar de su realización. Basta con una sala normal, amueblada y con el suficiente espacio que aporte comodidad a entrevistador y entrevistado. Por consiguiente, se debe evitar cualquier tipo de interrupción o distracción mientras se está llevando a cabo y se recomienda que, aparte de la mesa de trabajo, haya otro espacio que evite poner barreras con el entrevistado como puede ser un rincón con sillones donde se pueda dar una postura de más acercamiento. También resulta conveniente

tener una sala de espera para los candidatos en los casos de no poder ser atendidos en el momento de su llegada. También tiene que decidirse con antelación cuánto tiempo va a ocupar la realización de la entrevista para que entre un candidato y otro no se tenga que esperar demasiado tiempo. Cuando se planifican los horarios se han de tener en cuenta también los descansos entre entrevistas y los tiempos para tomar las anotaciones oportunas al finalizar cada una para no perder u olvidar la información más relevante acerca de los candidatos.

Por último, es importante que el entrevistador tenga predisposición a la hora de realizar las entrevistas. Es una tarea que en algunas ocasiones puede hacerse repetitiva y requiere de una gran concentración, por lo que se aconseja que esté bien relajado, que entre cada entrevista haga pequeños descansos y que únicamente efectúe tres o cuatro a lo largo del día para evitar el desgaste y cansancio que podría propiciar la realización de más entrevistas por día.

2. Recibimiento y comienzo: es una de las fases más complicadas para el entrevistado y que por tanto supone un reto para el entrevistador darle una buena acogida y hacer que se sienta cómodo creando un ambiente de relajación para eliminar los nervios del inicio y favorecer así una comunicación fluida entre ambos. Para lograr esto, no hay ningún procedimiento pero sí una serie de cuestiones que hay que tener en cuenta como dar información al candidato para que tenga conocimiento de la organización, explicarle en qué va a tratar la entrevista, etc. También es conveniente informar al entrevistado de que se van a tomar apuntes, con confidencialidad, sobre los temas que se traten y acerca de las respuestas con el fin de no perder datos importantes. Si por el contrario, el entrevistador opta por grabar la entrevista porque le resulta más fácil recabar la información volviéndola a escuchar, deberá comunicarlo al aspirante y obtener su consentimiento. Ambas opciones tienen sus ventajas y desventajas, por ello se aconseja analizarlas anteriormente y escoger la más adecuada.

3. Progreso: cuando ya se ha creado un ambiente propicio para la realización de la entrevista, toca el turno de empezar con el desarrollo de la misma. A lo largo de la conversación se tratarán diversos aspectos y su prolongación estará marcada por las particularidades de cada entrevistado.

El primer tema que suele tratarse es el nivel de conocimientos tanto a nivel teórico como práctico, el porqué eligió esa formación y conocer sus inquietudes. En las ocasiones que el candidato no tenga experiencia es cuando se tienen que analizar con más profundidad los conocimientos teóricos de lo general a lo específico y a partir de ahí decidir si su perfil se puede ajustar o no al puesto vacante.

Lo más importante no es la cantidad de estudios que se posea, sino la utilidad que tienen esos títulos para el desarrollo del trabajo en el puesto. Por ejemplo, para el puesto de un cocinero experto en cocina tradicional, un candidato puede tener un grado de ciencias gastronómicas, un postgrado en gastronomía o un título de formación profesional de cocina, cualquiera de los tres valdría para el puesto pero lo que verdaderamente tiene valor es la cantidad de conocimientos que se han recibido sobre cocina tradicional durante su formación. Estos conocimientos no sólo se obtienen mediante formación superior, también se consiguen a través de cursos y prácticas que se realicen.

Por otro lado se encuentra la experiencia laboral, es decir, qué trabajos se han desarrollado con anterioridad y comprobar que pueden ser útiles para el desarrollo del puesto a cubrir. Generalmente, suele haber tres tipos de candidatos en un proceso de selección, los que buscan su primer trabajo que pueden haber realizado tareas eventuales similares a las funciones del empleo vacante, los aspirantes que tienen experiencia y de corta edad y los que tienen una extensa vida laboral.

Las competencias son la siguiente fase puesto que llegados a este punto el entrevistador ya sabe si el candidato tiene las competencias que exige el desempeño del puesto de trabajo. Para llegar a una conclusión, se deberán formular preguntas sobre momentos específicos en otros trabajos o durante el periodo de formación, ya que así se podrá determinar si se han llevado a cabo los comportamientos propios de cada una de las competencias.

4. Finalización. La entrevista finalizará bien sea cuando el sujeto no es apto para el puesto de trabajo o cuando el entrevistador ya dispone de toda la información necesaria para posteriormente tomar una determinación. Previamente, el candidato dispondrá de un tiempo para elaborar las cuestiones que estime necesarias y después se cerrará la entrevista. El cierre tiene que llevar consigo una muestra de agradecimiento tanto por el tiempo y el interés como por toda la información que ha documentado, seguido de los medios y la fecha en que se comunicarán las resoluciones que se hayan determinado.

5. Estudio de los candidatos y decisión final. Se trata de la última fase de la entrevista donde se elegirá al aspirante del puesto más adecuado. Para ello, las notas y comentarios que haya ido recopilando el entrevistador sobre cada competencia durante el transcurso de la entrevista deberán de valorarse y finalmente los resultados obtenidos de cada candidato se tendrán que comparar y emitir un informe en el cual aparezcan las conclusiones obtenidas del proceso y las decisiones con su correspondiente justificación.

4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Hotel Vianetto: Contexto, trabajo de campo

El hotel Vianetto está situado en el centro de Monzón (Huesca), una ciudad que tiene alrededor de 17.000 habitantes y si por algo se caracteriza es por su castillo de origen árabe en lo más alto de la ciudad. Cuenta con dos estrellas y fue el primero que abrió sus puertas en la ciudad. La familia Lacasa, empezó sus andaduras en el mundo de la hostelería hace más de 50 años con un hostal que llevaba su propio nombre. Pero fue en el año 1974 cuando D. Alberto Lacasa Sahún junto con su esposa María Luisa inauguraron el hotel Vianetto, que hasta hace poco era el único con el que contaba la ciudad de Monzón.

El alojamiento cuenta con varias plantas, en las que se incluyen una planta sótano que ofrece servicio de parking para sus clientes junto con la sala de máquinas, si subimos nos encontramos con el vestíbulo donde se encuentran la recepción, el bar y los salones que cuentan con una cocina (office). En la primera planta se puede observar la sala de reuniones junto con los vestuarios para los empleados y un almacén; y un poco más arriba encontramos una planta intermedia exclusivamente para los conductos de aire. Después le seguirían cuatro plantas de habitaciones, una quinta que es personal para el uso de los propietarios, en la sexta encontramos la lavandería y una terraza con vistas a gran parte de la ciudad; y por último lugar hay una séptima planta en la que hay una carpintería. Cuenta con un total de 84 habitaciones totalmente equipadas. Los servicios de los que dispone son de restauración, cafetería, habitaciones, servicio de lavandería, servicio de habitaciones. También se ofrecen servicios de bodas, bautizos, comuniones, comidas de empresa, etc.

Entre sus departamentos podemos distinguir varios como son el de dirección, recepción, facturación y caja, cocina, restauración, pisos, lavandería y mantenimiento. El número total de empleados con los que cuentan actualmente son 15, dos en cocina, cuatro en restauración, una persona encargada de la dirección (donde también podemos integrar el departamento de RRHH), cuatro empleados de recepción, tres en piso y por último, uno en el departamento de lavandería. Se encuentra abierto las 24 horas del día, los 365 días del año, un servicio que no ha descansado un solo día en lo que lleva de vida.

La mayoría de clientes que suelen hospedarse en el hotel son de nacionalidad española, entre semana predominan los trabajadores de la zona y los fines de semana suelen estar más orientados al turismo activo. Una de las ventajas que tiene es que el turismo está muy fomentado tanto a nivel local como de la comarca del Cinca Medio a la que pertenece la ciudad de Monzón. El castillo, que empezó a construirse en el siglo X, es el monumento más emblemático, turístico y con más atractivo de la zona, y se está sacando provecho del mismo a través de los templarios, una figura que hasta hace pocos años apenas se veía en el ambiente y que cada año, en torno al 24 de mayo se celebra durante todo un fin de semana una serie de actos en los que se rinde homenaje a la figura ilustre de Guillem de Mont-Rodon.

Más allá de su castillo, están la catedral de Santa María del Romeral, construida a finales del siglo XII y de estilo románico, y la chimenea de la Azucarera, que mide en torno a los 80 metros de altura y se consagra como el elemento más alto de toda la ciudad, donde allí se encontraba antiguamente la fábrica azucarera, lo que ahora es llamado el parque de la azucarera. En ese mismo parque se encuentra la Institución Ferial de Monzón, un recinto donde se albergan las ferias más importantes, las cuales atraen a gran variedad de gente y es de gran interés para el hotel. Monzón también es conocido por su repertorio de deportistas olímpicos que han nacido allí, y esto es relevante en el sentido de que al cabo del año se realizan varios campeonatos deportivos que acogen desde selecciones autonómicas y equipos a nivel nacional, hasta selecciones de todas partes del mundo. El evento más importante es quizás el torneo de tenis que lleva el nombre de una tenista profesional montisonense, Conchita Martínez, en el cual participan tenistas llegadas de todo el mundo y atrae a cientos de aficionados a este deporte.

Otros eventos importantes y que suelen generar trabajo para el hotel son las fiestas mayores en honor a San Mateo que se celebran en torno al 21 de septiembre, día de su patrón y que duran 6 días. Otra fecha a resaltar en el calendario es el 4 de diciembre, Santa Bárbara, patrona de la ciudad y cuyo día se celebra el peculiar acto del Bautizo del Alcalde. La ciudad de Monzón está hermanada con otras dos ciudades, Barcelona y Muret, una ciudad francesa de más de 20.000 habitantes que se encuentra cerca de Toulouse y que atrae a centenares de turistas franceses a lo largo del año.

4.2. Métodos de recogida de datos: entrevistas

Para la obtención de datos acerca de la empresa en materia de recursos humanos y gestión del conflicto se han realizado diferentes entrevistas, la primera al director y encargado de uno de los

departamentos del hotel Vianetto que tiene 63 años y que posee la carrera universitaria de turismo. La segunda se hizo a su sobrino, uno de los empleados responsable del área de recursos humanos de la empresa, de 22 años de edad y que tiene los grados de formación superior de dirección de alojamientos turísticos y de automatización y robótica industrial. Ambas se llevaron a cabo durante varios momentos en la cafetería del hotel, con una buena predisposición por parte de la empresa ya que yo mismo soy nacido en Monzón y conozco el hotel y a la familia desde siempre.

Más adelante, para indagar en aspectos acerca de la gestión del conflicto en la empresa se realizaron dos entrevistas más a dos trabajadoras del servicio de limpieza de la organización, una de nacionalidad española y otra natural de Rumanía, ambas con las mismas preguntas para corroborar su validez. Éstas también se llevaron a cabo en las instalaciones del hotel a lo largo de un fin de semana.

El tipo de entrevistas que se hicieron fueron semiestructuradas. Anteriormente a la realización de las mismas se preparó un guión con los temas que se debían cubrir. Las preguntas tenían un orden repartidas en función de los temas que se trataron y conforme se desarrollaba la entrevista surgieron otras preguntas relacionadas con las existentes dependiendo de las respuestas de los entrevistados. En todo momento se buscaron realizar preguntas abiertas que son las que aportan más información para la recogida de datos y son más flexibles para que el entrevistado se pueda expresar libremente y de unas respuestas abiertas, más completas y con fundamentos.

En mi papel como entrevistador, únicamente me limité a formular las preguntas, a observar las reacciones de los entrevistados ante cada una de las cuestiones planteadas y, sobre todo, a escuchar y dejar que hablasen libremente sin intervenir ni realizar cualquier tipo de comentario que pudiese interferir a la hora de dar una respuesta u otra.

El fin de estas entrevistas es ver cómo se lleva a cabo el reclutamiento, la selección y el desarrollo de los recursos humanos en una empresa tradicional, que más adelante permitirá comparar los resultados obtenidos con el marco teórico de este trabajo basado en la gestión de recursos humanos por competencias, una técnica que ha cogido protagonismo con el paso del tiempo debido a las buenas experiencias que reporta su aplicación.

5. LA GESTIÓN DE PERSONAL Y LA GESTIÓN DE CONFLICTOS EN EL HOTEL VIANETTO

El primer aspecto que se recoge de la entrevista realizada al director es que no hay una persona encargada del departamento de recursos humanos, sino que al ser una empresa familiar, las personas encargadas de cada departamento son las que llevan a cabo las funciones de recursos humanos y son ellas quienes seleccionan al personal que la empresa necesita.

Se trata de un hotel de dimensiones considerables, tiene 84 habitaciones y además ofrece servicios de cafetería y restauración, pero no tiene una persona con formación en recursos humanos, uno de los departamentos más importantes de las empresas hoy en día. Esto puede llevar a pensar que no haya una buena conexión entre los distintos departamentos con los que cuenta el hotel, ya que cada uno de ellos tiene a una persona que se encarga al mismo tiempo de sus tareas y de los empleados que tiene a su cargo. Por otro lado, estos empleados que dirigen los departamentos tienen libertad total para contratar a los candidatos que crean convenientes, sin tener que consensuar su decisión con ningún otro cargo de la organización. Pero elegir a la persona más adecuada para un puesto siguiendo una serie de criterios “personales” sin haber recibido ninguna formación para ello no supone que se vaya a elegir al mejor candidato, es muy distinto que se elija a alguien de forma subjetiva como se lleva a cabo en el hotel a que se elija a un individuo de manera objetiva siguiendo un método de selección de personal que tiene fundamentación teórica y conlleva menos errores en el proceso.

Al preguntar qué es lo que valoran más en la organización, si la formación o la experiencia, no encontramos ninguna novedad con lo que vemos actualmente en el mercado laboral y especialmente en el sector hostelería. El modelo de empleado que buscan es un individuo que tenga una formación necesaria para el puesto de trabajo a cubrir pero sobre todo que tenga experiencia, que haya trabajado anteriormente en este sector. El director se escuda en que, en la mayoría de los casos, se tienen los conocimientos teóricos pero falta un cierto grado de experiencia, aunque esta visión deja escapar a muchos talentos. A mi juicio, un buen trabajador no nace aprendido sino que necesita a alguien que apueste por él, por su trabajo, por sus motivaciones, necesita que le dejen expresar todo lo que lleva dentro para poder crear a partir de sus conocimientos. Ir en busca de la experiencia algunas veces dará buenos resultados, puesto que cada organización es un mundo y no todas las personas encajan en el perfil que la empresa les exige, pero en otros casos se habrán perdido a individuos con una buena base teórica y con grandes cualidades y capacidades para transformar

esos conocimientos en trabajo bien hecho, y para solventar este problema únicamente hay que saber conceder oportunidades y apostar por la gente joven y la innovación.

Llama sorprendentemente la atención que un encargado de un departamento que ejerce también labores propias de recursos humanos no conozca ningún método de selección de personal más allá del tradicional que se limita a ofrecer un puesto de trabajo y captar candidatos en base a entrevistas. Tal y como se responde a una cuestión posterior, a lo largo del año, si el proceso de selección va según lo previsto y no ocurre que posibles ocupantes al puesto de trabajo no cumplan con los requisitos y se tenga que emplear a una persona después de otra, se contratan pocos trabajadores y puede ser éste uno de los motivos por el cual se desconozcan o no se quieran aprender otras modalidades de contratación, como por ejemplo la que se desarrolla en este tfg que es la selección por competencias. Por otra parte también tiene sentido que una empresa que contrate pocos trabajadores tenga un método de selección específico y desarrollado que les permita dar con el mejor candidato al puesto. Tampoco se está hablando de una empresa pequeña que tiene únicamente personal fijo, debido a la actividad hay unas temporadas que se necesitan más trabajadores que en otras y en el sector de la hostelería la rotación de personal es considerable.

En el hotel no se utiliza ningún método de selección de personal específico, primeramente se recogen currículums, se hace una especie de selección eligiendo los que se adecuan más al perfil que buscan y después se efectúan las primeras entrevistas a los demandantes. Una vez hecho ésto se puede contratar directamente o seguir haciendo entrevistas para dar con el candidato idóneo para el puesto. Ya se ha comentado anteriormente que un modelo de contratación de personal más desarrollado aportaría más valor a la empresa, en ocasiones no se tiene claro el perfil de candidato a un puesto que se quiere para la organización y la oportunidad para hacer la búsqueda más concreta, sencilla y con menos margen de errores es el establecer un método que permita saber qué tipo de perfil requiere el puesto y los conocimientos y habilidades que se necesitan para un desarrollo efectivo del mismo.

En vista del reclutamiento de personal, el hotel diferencia dos tipos de selección, diferenciando entre temporales e indefinido o temporales de larga duración. La manera de contratar empleados que van a ser indefinidos en la empresa ya se ha presentado y queda por ver qué pasa con los trabajadores temporales, aquéllos que se contratan para días específicos como pueden ser comuniones, banquetes o días en los que la actividad requiere de un mayor número de personal para atender a la demanda de sus servicios. Pues bien, el perfil de estos trabajadores suelen ser personas

que ya han trabajado anteriormente en el hotel o que simplemente son conocidos a los que se les han efectuado entrevistas de trabajo con anterioridad y de los cuales conocen su forma de trabajar. El responsable de recursos humanos de un departamento se escuda en que para contratarlos, por ejemplo un día, no se les puede enseñar y necesitan que tengan un cierto grado de experiencia, bien en la empresa o en el sector. Ahora bien, los días de mayor afluencia de clientes son, en gran medida, previsibles y no debería haber ningún inconveniente para la contratación de personal que no haya trabajado antes en el hotel.

El hecho de contratar a gente “conocida” es una acción que se lleva a cabo en muchas empresas españolas y en gran parte es un error, si esos trabajadores que han sido llamados para cubrir un servicio son antiguos empleados que ya no están en la organización es debido a que su desempeño cuando formaba parte del hotel no era bueno, si no actualmente estaría en plantilla. Sea la contratación para un día o para un año, el proceso de selección se debería efectuar de la misma manera en ambos casos porque de un día se pueden sacar muchas conclusiones positivas o negativas y puede que ese empleado que únicamente se necesitaba para cubrir el servicio de una comisión como camarero tenga un mejor desempeño que el de un trabajador que lleva un cierto tiempo en la empresa y que el trato con los clientes sea más agradable y puedan llevarse una buena impresión del servicio recibido. La experiencia vuelve a estar presente en este tema, concretamente se habla de la necesidad que tiene la empresa por escoger un candidato con experiencia para contrataciones con una duración determinada, otra triste realidad de los perfiles de empleos temporales que buscan empresas del sector servicios.

Centrándonos en las entrevistas, preguntamos qué tipos de las mismas realizaban y si se preparaban con anterioridad. Aquí no hay muchas sorpresas, los responsables de departamentos suelen preparar las entrevistas antes de verse con los candidatos y lo hacen en relación con los currículums, elaboran las preguntas de tal modo que el entrevistado pueda acreditar su experiencia, interesa el saber dónde ha trabajado y por qué se ha ido o por qué ha sido despedido de sus empleos previos. En ningún momento nos nombran la formación, las cualidades que pueda tener el aspirante del puesto, si tiene un buen manejo con los idiomas, formación extra académica que suele ser bastante bien valorada en este sector..., sólo vuelve a hacer referencia única y exclusivamente a la experiencia. El tipo de entrevista que se lleva a cabo es la semi-estructurada, la más frecuente en entrevistas de trabajo, para que tengan la posibilidad de realizar otras preguntas no incluidas en el guion conforme se vayan efectuando preguntas y en función de las respuestas que se den, siendo siempre éstas abiertas para que el candidato pueda expresarse correctamente.

Acerca de la gestión y la entrevista por competencias no se sabía nada por parte del encargado de departamento, es más, se le tuvo que explicar en qué consistía y de qué forma se efectuaba. Este modelo no lo usan porque al ser una empresa pequeña y familiar ya conocen los puestos y saben lo que buscan. Si ya se tiene claro el perfil que encaja en cada puesto vacante, ¿por qué sigue habiendo errores en el proceso de selección? Está bien que personas de confianza y de dentro de la familia hayan ocupado los diferentes puestos para saber más o menos qué exigencias requiere cada uno, pero las ocupaciones cambian con el tiempo, los clientes no siempre demandan lo mismo y hay que saber actuar para satisfacer sus necesidades. Si nunca se ha realizado ningún cuestionario ni cualquier otro método para definir el perfil de exigencias de un puesto, no sabemos qué componentes pueden variar a lo largo del tiempo y resulta prácticamente imposible conocer las necesidades que se deben cubrir.

La promoción interna es la primera vía a la que accede la empresa cuando tiene que cubrir un puesto de trabajo que ha quedado vacante, como afirman desde el hotel siempre buscan empleados internos aunque es difícil porque, por ejemplo, a un camarero no se le puede ascender a una categoría superior pero un pinche de cocina puede llegar a desempeñar funciones de cocinero y esto se ha hecho alguna vez. Cuando se trata de buscar externamente, primeramente miran y seleccionan los currículums que llevan la gente, pero de no ser suficiente con ello, la fuente a la que acceden siempre es al INAEM, debido a que les resulta más cómodo que les envíen los perfiles del personal interesado en la oferta de trabajo y a partir de allí seguir ellos con la selección hasta dar con el mejor candidato al puesto.

Referente al currículum, lo que se tiene más en cuenta es la experiencia por encima de la formación, es decir, se prefiere lo cotidiano a lo innovador, esto es algo que se ve en muchas empresas familiares donde prima el pensamiento de que si todo ha ido bien hasta ahora, ¿para qué cambiar? Es una empresa acostumbrada a un volumen de beneficios que se mantiene año tras año pero que debido a la situación económica en la que se encuentra inmersa nuestro país, ha ido viendo como esa constancia en sus cuentas ha rebajado su nivel, y que, paradójicamente, no busca dar un paso hacia delante o dar un giro al modelo de negocio que tanto tiempo lleva funcionando. Cuando se habla de darle un giro a la empresa, no me refiero a reformas en su estructura, sino a cambios en su servicio, en la forma de hacer las cosas, en la manera de pensar. Hoy en día estamos viendo que las compañías tradicionales necesitan reformarse por dentro, desde los puestos directivos hasta los

propios empleados que son la energía que se encarga de hacer que la empresa funcione, pero si las prácticas de trabajo están obsoletas no se puede avanzar en la buena dirección.

En el proceso de acogida de un nuevo trabajador que ha sido recién contratado, se le hace primero una pequeña explicación del hotel, se le dicen las normativas a las que está acogida la empresa y las cuales debe de respetar, se le presenta a sus compañeros y en el puesto de trabajo se le explican sus funciones. Durante los primeros días, el jefe de departamento encargado del nuevo trabajador intenta estar más con él y ayudarle en todo lo que pueda para que se sienta a gusto. El aspecto que se debería de explicar además en este programa de acogida sería el dar a conocer los aspectos productivos, tanto los establecidos en el convenio sectorial o en el contrato de trabajo como los métodos de organización, el uso de instalaciones.

La preparación inicial y la formación y desarrollo posterior del trabajador juegan un papel importante en la empresa, sobre todo para evitar que los conocimientos queden atrasados y estar a la altura de la demanda actual de servicios. Los programas que sigue el hotel son los de cursos formativos periódicos, no es una formación continua pero se van realizando cursos a lo largo del año, algunos son obligatorios como el de los alérgenos y otros optativos, como por ejemplo, uno que se realizó hace poco tiempo sobre el corte de jamón.

Por otro lado, también se realizaron preguntas al director acerca de cómo llevaba a cabo la gestión de conflictos con sus trabajadores. Según explicaba normalmente no hay muchos problemas entre empresario y trabajador pero siempre puede darse alguno como que por ejemplo un empleado entre tarde al hotel y se llegue a un acuerdo que favorezca a ambas partes. Estas palabras muestran un tipo de negocio serio, en el que aunque el que entre tarde a trabajar sea un empleado familiar se tenga que generar un tipo de acuerdo para cubrir ese tiempo que no ha estado ocupando su puesto. La predisposición a negociar es absoluta, siempre está dispuesto a negociar, normalmente se trata de hablar las cosas y conseguir llegar a un acuerdo que sea bueno para ambas partes, aunque explicaba que dependiendo del tema de que se tratase hay límites que no se pueden pasar y que por tanto es difícil ceder ante ellos. Cabe reseñar que hay unos costes para el empresario o si lo vemos de otra manera, una disminución de beneficios cuando se trata de llegar a un acuerdo, pero bien es cierto que si hay un desacuerdo estos costes pueden ser todavía mayores. Cuando se plantea esta cuestión es cuando realmente se decide apostar por la alternativa de la negociación e intentar reducir los costes del trato.

Las relaciones de poder entre trabajador y empresario son un tema que siempre está presente en el mundo laboral, el deber de igualar las fuerzas de las partes para hacer posible un proceso de negociación. El director contaba que deben estar equilibradas por el hecho de que las dos partes son iguales y una no tiene por qué ser más que la otra. Hasta ahí bien, pero cuando dijo que se puede negociar con un poder absoluto se equivocaba, no se puede, es imposible. Si es el empresario el que ostenta todo el poder, no se negocia sino que simplemente se limita a tomar una posición en la que salga beneficiado sin ceder ante la otra parte, es decir, se convierte en una figura autoritaria. Los diferentes grados de poder en un proceso de negociación entre empleador y empleado se ven en el momento en que alguna de las partes se decide a negociar. Si no llego a un acuerdo y aun así salgo beneficiado, lo normal es no querer seguir con la negociación, pero se ha de tener en cuenta que los implicados son tus trabajadores, las personas que sacan tu negocio adelante y siempre se ha de estar dispuesto a llegar a un acuerdo con ellas.

Pasando a analizar las entrevistas que se realizaron a las trabajadoras del servicio de limpieza se pueden apreciar diferentes situaciones, por un lado una empleada que nunca ha tenido un ningún problema con otra persona de la organización y por otro, una mujer que, si bien no dice claro si ha tenido conflictos con sus compañeros, argumenta que ella nunca quiere discutir, prefiere callarse aunque esta actitud le cueste un enfado. Ésta última contaba que llevaba seis años en España y que está aquí para trabajar y enviar dinero a su familia que se encuentra en Rumanía, por lo que sabiendo esta situación se puede entender la respuesta, es una mujer que no quiere buscarse ningún problema con nadie aunque sea ella quien salga perdiendo y que únicamente trabaja por un motivo que es dotar de una cierta calidad de vida a su familia y sacarla adelante.

En el caso de que existiese un conflicto, ambas comentaban que hay una persona encargada de mediar entre las partes implicadas, aunque según una empleada no se había dado el caso pero sabían que de producirse deben acudir a su superior jerárquico. Lo mismo ocurre con los clientes, nunca ha habido ningún problema más allá de las oportunas quejas que se puedan formular, pero en caso de haberlo la persona a la que acudirían para solucionarlo sería al jefe directamente.

En lo que respecta a las negociaciones con sus superiores, siempre se han seguido con prudencia y no han tenido problemas a la hora de pedir un cambio de turno o un día de fiesta, pero siempre que se les ha concedido ha sido por algo a cambio, ya sea trabajar un domingo, que suele ser el día que tienen libre, o hacer un esfuerzo para cubrir otro turno. En todo momento se les permite negociar, nunca su jefe ha ejercido un poder absoluto en los procesos negociadores, es por ello que ambas

entrevistadas catalogan su figura como flexible, y es algo que en cierta medida les ha ayudado a que no se produzca ningún conflicto en sus puestos de trabajo.

A la hora de preparar las negociaciones o seguir algún tipo de estrategia en las mismas ninguna de las dos empleadas se plantea dedicarle tiempo a ello, como bien dice una de ellas “aquí vamos a lo llano”, como queriendo decir que si les toca negociar cualquier asunto van a ello sin pararse a pensar cómo hacerlo. Por otra parte, nunca está de más el recabar información de la otra parte con la que se va a negociar o de la persona a la que nos vamos a tener que enfrentar por alcanzar un acuerdo, pero en este caso las trabajadoras optan por preocuparse de sí mismas y no por las intenciones de terceros.

Como se ha comentado anteriormente, cuando las empleadas solicitaban algo al jefe, como por ejemplo un día de fiesta, siempre se lo concedían a cambio de que ellas fuesen a trabajar otro día en el que tuviesen fiesta. Lo mismo ocurre a la inversa, si por alguna razón hay un incremento inesperado en el servicio, desde el hotel suelen llamar a las trabajadoras que tienen fiesta para ver si pueden cubrir el servicio y siempre que acceden a hacerlo se les ofrece otro día para que se lo tomen libre.

6. CONCLUSIONES

En la actualidad, se puede apreciar que las empresas tienden a mejorar cada vez más su propio negocio, bien sea por diferenciarse en ciertos aspectos de la competencia o ya sea por medio de la innovación. En lo que se ha venido desarrollando en el presente tfg, se ha centrado básicamente en la gestión de recursos humanos por competencias en un caso concreto como el Hotel Vianetto, un modelo de gestión basado en la observación de comportamientos para determinar un desempeño óptimo para el puesto de trabajo que se pretende cubrir.

Una vez analizado el marco teórico y las entrevistas realizadas tanto al director como a personal de dirección y a trabajadores de la organización podemos establecer una serie de conclusiones. Es difícil ponerse en el lugar de los propietarios de la empresa puesto que ver las cosas desde fuera y opinar sobre qué es lo que se debe o no se debe hacer no es lo mismo que aplicar la teoría en la práctica vista desde dentro de la organización, pero bajo mi punto de vista el hotel debería invertir sobre todo en recursos humanos. Con el paso del tiempo este departamento ha ido cogiendo peso hasta situarse a la altura de los niveles de dirección en las empresas y es un hecho que no debe pasarse por alto en ninguna organización.

Como nos decía el director en las entrevistas realizadas, se trata de una empresa familiar y quedarse en este concepto puede ser en ocasiones peligroso. No por ser un hotel de este tipo te excluye de tener que actuar como el resto de las empresas sino que es totalmente lo contrario, cuanta más cercanía exista entre los empleados más compenetración tiene que haber entre ellos y más potencial se les puede sacar, pero sin un departamento de recursos humanos apropiado es complicado llevar todo esto a cabo.

Cuando se decide que trabajadores de la propia familia lleven a cabo las tareas propias de recursos humanos, se ha de tener una cierta preparación en este aspecto. Tal como se ha analizado el proceso de selección de personal, se puede llegar a la conclusión de que se siguen aplicando los mismos métodos de antaño, no se ha avanzado nada en este sentido. Un ejemplo claro que se puede ver es el de cocinero, es un puesto que requiere y que exige un nivel determinado de preparación y con ello lleva aparejado que se tengan una serie de competencias, pues bien, desde el hotel nunca se ha aplicado ninguna técnica de gestión de recursos humanos por competencias y es algo que realmente sorprende. Nunca se ha elaborado un perfil de exigencias de un puesto, ni psicométrico ni basado en competencias, tampoco se llevan a cabo pruebas tanto situacionales como profesionales, éstas

últimas más comunes y que tienen mucho sentido en empresas que trabajan en equipos como podría ser en este caso, lo mismo ocurre con las entrevistas, las cuales se llevan a cabo sin aplicar una serie de fases necesarias para darle validez al proceso y descuidando aspectos que de mejorarse podrían hacer más efectivas y eficaces estas entrevistas y limitar los errores derivados de las mismas. Todo esto se podría resumir en falta de preparación por parte del personal en materia de recursos humanos, que de paliarse contribuiría a impulsar el negocio y mejoraría la experiencia de los clientes.

Uno podría decir que aun así la organización funciona pero no cabe duda que la posibilidad de incrementar el nivel de negocio aumentaría invirtiendo en personal más cualificado, siguiendo unos parámetros de selección adecuados a cada puesto de trabajo y aplicando la gestión por competencias que como se ha dicho anteriormente tiene mucho sentido en este tipo de empresas. Es evidente que el hotel se ha quedado anclado en el pasado en algunos aspectos y existe una necesidad por modernizarse, lo cual podría llevarlo a cabo de las nuevas tecnologías. Nos encontramos ante un mercado en el que las cosas que tratan de vendernos nos tienen que entrar por los ojos y una buena manera de hacerlo es mediante las redes sociales, innovar mediante la contratación de un responsable o gestor de la comunidad digital, más conocido como “community manager” que ayudase a la organización a moverse por el entorno y que sobre todo les hiciese más visibles posicionándose por encima de su competencia.

El Vianetto ya cuenta con una página web propia y dispone de un perfil en la red social Facebook, pero su constancia de actividad con las mismas resulta un poco escasa. En este ámbito debería saber cómo destacar y consolidarse como un hotel de referencia de la zona, tratando de orientarse a un público más joven, aparte del que ya está destinado, y ofreciendo un abanico más amplio de servicios.

Como punto final, se puede extraer de este tfg que nada de lo que se ha visto en el Grado se lleva a cabo en el hotel en lo que a temas de recursos humanos se refiere y que a las empresas familiares les queda un largo recorrido para seguir innovando o de lo contrario, muchas de las que están en la cuerda floja podrían llegar a desaparecer.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, N. y Rodríguez, L. (2004). *El factor humano en las relaciones laborales*. Madrid: Pirámide.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores Competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Esic Editorial.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2001). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pereda, S., Berrocal, F. & Alonso M.A. (2011). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

8. ANEXOS

8.1. Entrevistas

Entrevista al director del hotel:

- ¿Quién se encarga en la organización del departamento de recursos humanos?

No hay una persona que se encargue exclusivamente del departamento de recursos humanos, como es una empresa familiar, lo dividimos digamos en departamentos, una persona se encarga de cocina, otra de limpieza, gobernantas, lavandería y pisos y otra persona de camareros y demás.

- Las personas que se encargan de este departamento, ¿tiene libertad total a la hora de contratar o ha de ser consensuada esta decisión?

La persona que tiene que contratar sigue los criterios que considere oportunos y elige a la persona más adecuada, no tiene que consensuar con nadie su decisión.

- ¿Cuántos empleados puede llegar a contratar a lo largo de un año?

Uy, depende porque hay algunos que no cumplen los requisitos y puedes contratar a uno después de otro, pero si el proceso va bien a lo largo del año contratamos a pocos trabajadores.

- ¿Qué buscaría en un empleado, formación o experiencia?

Un poco de todo, más que nada se busca normalmente experiencia porque al ser hostelería se busca que haya trabajado anteriormente en este sector, muchas veces tienes las bases de los libros teóricos pero nunca has trabajado en una cocina, que es lo más difícil, y para servir lo mismo, más que nada experiencia.

- ¿Conoce algún método de selección de personal?

No.

- ¿Suelen generarse conflictos entre empleador y empleado? ¿De qué forma trata de solucionarlos?

Normalmente no hay muchos pero siempre puede haber alguno. Puedes entrar tarde y llegar a un acuerdo que sea bueno para los dos.

- ¿Está siempre predisposto a negociar con sus empleados? ¿Qué postura suele adoptar en este proceso?

Sí, siempre estoy predisposto a negociar. Normalmente se trata de hablar, llegar a un acuerdo, pero siempre hay límites que no se pueden pasar, depende del tema se valora.

- ¿Cree que para poder negociar las relaciones de poder entre las partes deben estar equilibradas? ¿Se puede negociar teniendo el poder absoluto en la negociación?

Deben estar equilibradas por el mero hecho de que las dos partes somos iguales y nadie es más que nadie. Se puede negociar con un poder absoluto pero seguramente el clima de trabajo lo empeorarás, si solo vale lo que tú dices pues claro, los empleados estarán descontentos.

Entrevista a un empleado del hotel responsable de recursos humanos:

- ¿Qué método de selección de personal utiliza en su organización?

Para seleccionar personal primero, no utilizamos ninguno específico, pero recogemos los currículums, los leemos, seleccionamos los que creemos que están mejor y los que se adecuan más al perfil que buscamos haciendo como una especie de criba y luego hacemos las entrevistas a los demandantes, y luego si nos convence alguno lo llamamos para hacer otra entrevista o lo contratamos directamente, y si te convence más de uno, los llamamos y ya elegimos.

- Suponiendo que en temporadas de Navidad o verano donde se suele contratar más gente para hacer frente al incremento de la actividad del hotel, ¿se lleva el mismo proceso de selección para estos trabajadores temporales que para los que son fijos?

Normalmente los que contratamos temporales o los que contratamos para días específicos como pueden ser comuniones, banquetes o días que hay más trabajo en las habitaciones, ya los conoces porque son gente que o ya ha trabajado con nosotros anteriormente o que son conocidos del hotel a los que ya hemos hecho entrevistas anteriormente y de los que ya conoces su forma de trabajar, por ejemplo, aquí muchas veces se necesitan para días sueltos, entonces para un día no le puedes enseñar y necesitamos que tengan experiencia, que hayan trabajado y sepan la manera de trabajar del sitio.

- En relación con las entrevistas en el proceso selectivo, ¿qué tipo de entrevistas realiza? ¿Suele prepararlas con anterioridad?

Solemos preparar las entrevistas antes de llamar a los candidatos, leemos los currículums y preparamos unas preguntas para ver la experiencia que tiene, dónde ha trabajado, por qué se ha ido de los sitios donde ha estado trabajando, digamos que les hacemos entrevistas semi-estructuradas, con alguna pregunta específica o si por ejemplo te surge una pregunta durante la entrevista, siempre con preguntas abiertas para que el candidato pueda expresarse.

- ¿Sabe algo acerca de la entrevista de competencias?

No, no la usamos porque como es una empresa pequeña y familiar ya conocemos los puestos y sabemos lo que buscamos.

- ¿Conoce la gestión de recursos humanos por competencias?

No.

- ¿Ha utilizado algún cuestionario/entrevista con sus empleados para definir el perfil de exigencias de un puesto?

No, la verdad que no, nunca los hemos utilizado por lo que he comentado anteriormente de que somos una empresa pequeña y ya sabemos el desempeño exigencias de cada puesto.

- A la hora de buscar empleados para un puesto, ¿tiene en cuenta candidatos internos o busca en otras fuentes externas? ¿En qué fuentes busca?

Sí, siempre se busca algún empleado interno aunque es difícil porque aquí de camarero no puedes ascender digamos mucho más, pero de pinche de cocina a cocinero sí que lo hemos hecho alguna vez y luego en piso lo mismo, es difícil poder ascender a un puesto superior pero sí, siempre buscamos primero internos si tenemos y si no pues se busca alguno con la experiencia y preparación necesaria. Primeramente solemos buscar en los currículums que nos trae la gente al hotel y si no buscamos básicamente en el INAEM, ya que nos resulta más cómodo que nos envíen al personal interesado en la oferta de trabajo y de allí hacemos la selección.

- ¿Qué es lo que tiene más en cuenta de un currículum?

Lo que normalmente se tiene más en cuenta es como te he comentado antes la experiencia, la formación, pero vamos, sobre todo la experiencia que incluyen.

- ¿Realiza algún tipo de pruebas a sus candidatos?

Sí, normalmente se les suele hacer dos o tres días de prueba y si nos convence su desempeño lo contratamos definitivamente.

- ¿Cómo es la acogida al nuevo trabajador en su incorporación al hotel?

Se le hace primero una pequeña explicación del hotel, se le dicen las normativas, se le explican un poco y luego en el puesto de trabajo pues también se le explican sus funciones, se le presenta a sus compañeros y explicarle todo un poco. Y bueno, los primeros días para que no vaya un poco perdido intentas estar más con él, ayudarle y que se sienta a gusto.

- ¿Se sigue en la empresa algún programa de formación para los empleados?

Bueno, los programas que seguimos aquí son los de cursos formativos que van haciendo, no es una formación continua pero vamos haciendo cursos a lo largo del año, hay cursos obligatorios, otros optativos pero vamos realizando alguno, el último que hemos hecho es el

de alérgenos que era un curso obligatorio y luego realizamos otro optativo que era sobre cortar jamón.

Entrevista a trabajadora:

- ¿Ha tenido algún conflicto con otro trabajador? ¿Cómo lo ha solucionado?

No, nunca.

- Cuando se producen estos conflictos laborales, ¿hay algún superior jerárquico que medie entre las partes implicadas?

Sí, siempre hay alguien pero como no hemos tenido ningún problema pues no se ha dado el caso.

- ¿Se suelen producir conflictos con los clientes? ¿Quién media entre ellos?

Llevo 40 años trabajando y nunca me ha pasado nada con un cliente. Hombre, pues claro, tendríamos que recurrir al jefe en ese caso, digo yo, pero como no ha pasado pues no lo sé pero claro, el jefe tendría que...

- En relación con su superior, ¿ha tenido que negociar algún aspecto acerca del trabajo?

¿Cómo ha sido ese proceso negociador?

Pues no, tampoco, no. Bueno no, nunca hemos tenido ningún problema para pedir fiestas, siempre llegamos a un acuerdo.

- Para que sea posible una negociación, las partes tienen que tener diferentes grados de poder, pero nunca un poder absoluto, ¿le ha pasado alguna vez que le ha sido imposible negociar con su jefe porque era él quien ostentaba todo el poder?

No.

- ¿Cómo calificaría el poder que tiene su superior en las negociaciones?

Son flexibles.

- ¿Suele prepararse las negociaciones?

No, si surge cualquier cosa o algún conflicto pues hablando.

- ¿Se preocupa por recabar información acerca de la otra parte para ganar terreno en el proceso negociador?

No, como yo no me preocupo de los demás, solo me ocupo de mí. El día que, por ejemplo, he pedido fiesta me lo han dado.

- ¿Sigue alguna estrategia a la hora de negociar?

No, aquí vamos a lo llano, sin más.

- ¿Le ha ocurrido que al querer llegar rápidamente a un acuerdo ha descuidado otros aspectos y el acuerdo ha acabado siendo desfavorable para usted?

No, es que aquí no hemos tenido ningún problema nunca, algún roce pero nos hemos entendido.

- Cuando concede algo a la otra parte en el transcurso de la negociación, ¿suele recibir algo a cambio?

Sí, por ejemplo si yo necesito un día entre semana libre y me lo conceden pues vengo el domingo, si me toca fiesta el domingo pues vengo, eso sí que ha surgido, ellos me dan y yo les doy.

Entrevista a trabajadora:

- ¿Ha tenido algún conflicto con otro trabajador? ¿Cómo lo ha solucionado?

No, no quiero discutir, me callo y me quedo enfadada.

- Cuando se producen estos conflictos laborales, ¿hay algún superior jerárquico que medie entre las partes implicadas?

Sí, sí que lo hay pero yo prefiero no decir nada.

- ¿Se suelen producir conflictos con los clientes? ¿Quién media ante ellos?

No, con clientes ningún problema pero si el cliente dice que algo está mal se arregla lo más rápido posible

- En relación con su superior, ¿ha tenido que negociar algún aspecto acerca del trabajo? ¿Cómo ha sido ese proceso negociador?

Sí, no hay problema. Siempre se negocian cambios de turno.

- Para que sea posible una negociación, las partes tienen que tener diferentes grados de poder pero nunca un poder absoluto, ¿le ha pasado alguna vez que le ha sido imposible negociar con su jefe porque era él quien ostentaba todo el poder?

Sí, pero se soluciona sin problemas.

- ¿Cómo calificaría el poder que tiene su superior en las negociaciones?

Son flexibles.

- ¿Suele prepararse las negociaciones?

Por lo general no.

- ¿Se preocupa por recabar información acerca de la otra parte para ganar terreno en el proceso negociador?

No.

- ¿Sigue alguna estrategia a la hora de negociar?

Siempre busco lo mejor para mí pero no tengo estrategias.

- ¿Le ha ocurrido que al querer llegar rápidamente a un acuerdo, ha descuidado otros aspectos y el acuerdo ha acabado siendo desfavorable para usted?

No.

- Cuando concede algo a la otra parte en el transcurso de la negociación, ¿suele recibir algo a cambio?

Sí, siempre.