



Escuela Universitaria
de **Turismo**

ALTAMIRA

GRADO EN GESTIÓN

HOTELERA Y TURÍSTICA

Trabajo Fin de Grado

Curso académico 2023/2024

MARÍA IGLESIAS ABASCAL

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LOS HOTELES
DE SANTANDER**

**RECRUITMENT AND SELECTION OF PERSONNEL IN SANTANDER
HOTELS**

DIRECTOR: PEDRO CORNEJO MARTÍN



Escuela Universitaria
de **T u r i s m o**

ALTAMIRA

**GRADO EN GESTIÓN HOTELERA Y
TURÍSTICA**

Trabajo Fin de Grado

Curso académico 2023/2024

Fecha de entrega: 19/06/2024

AUTORA: María Iglesias Abascal

**TÍTULO: Reclutamiento y Selección de Personal en los Hoteles
de Santander**

DIRECTOR: Pedro Cornejo Martín

TRIBUNAL:

Nombre:

Firma:

Nombre:

Firma:

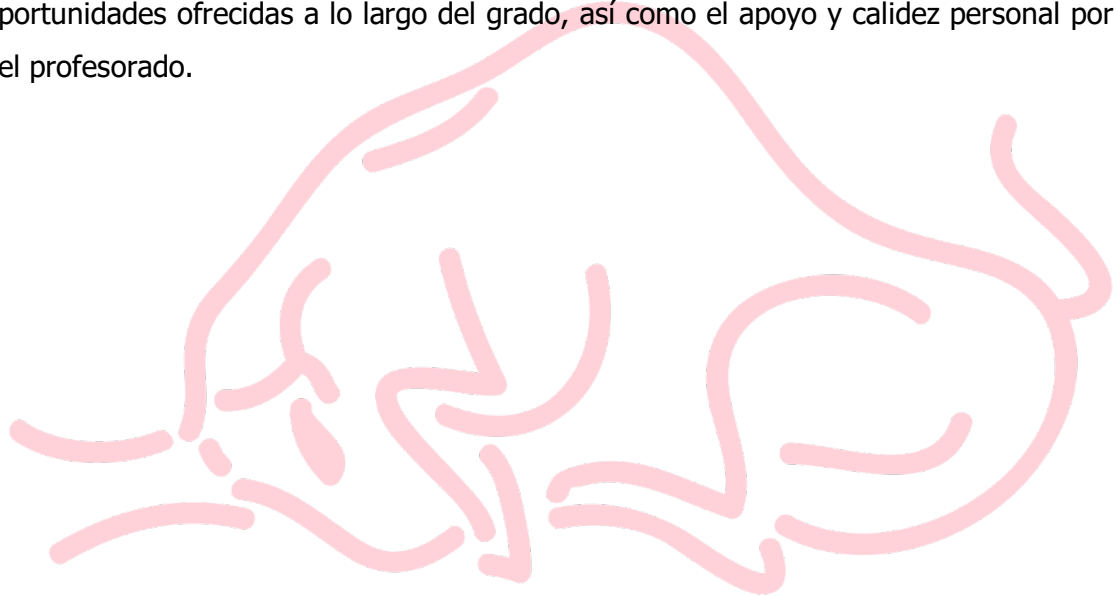
En Santander a

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quería agradecer la paciencia, apoyo y ánimo por parte de mi tutor, Pedro Cornejo Martín, que ha estado en todo momento guiándome y aconsejándome para poder realizar este trabajo de la mejor manera.

En segundo lugar, a mi madre, por haberme animado en su día a tomar la decisión de estudiar esta carrera.

Y, en tercer lugar, a la Escuela Universitaria de Turismo Altamira, por la formación y las oportunidades ofrecidas a lo largo del grado, así como el apoyo y calidez personal por parte del profesorado.



Escuela Universitaria
de **T u r i s m o**

ALTAMIRA

ÍNDICE

RESUMEN	5
Palabras clave:	5
ABSTRACT.....	6
Keywords:.....	6
1. INTRODUCCIÓN	7
2. OBJETIVOS.....	13
3. METODOLOGÍA.....	14
4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN HOTELES.	15
4.1. Diferencia entre reclutamiento y selección de personal.	15
4.2. Métodos y prácticas actuales de reclutamiento y selección de personal en el sector hotelero.....	20
5. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LOS HOTELES DE SANTANDER.....	33
6. CONCLUSIONES.....	39
7. ÍNDICE DE IMÁGENES/GRÁFICOS/TABLAS.....	41
8. REFERENCIAS	42
9. ANEXOS	47

RESUMEN

El departamento de recursos humanos tiene un papel crucial en las empresas, pues es el nexo de unión entre la organización y los trabajadores. Vela por el bienestar de los empleados, pero también, por sacar el máximo rendimiento a la empresa, orientando y ubicando de manera correcta a los candidatos, siendo esta la principal motivación para realizar el presente trabajo. Pero, para que pueda tener una aplicación más práctica, y en el ámbito turístico, el objetivo principal es el análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal en los hoteles de Santander. Para ello, se abordará brevemente la historia del departamento de recursos humanos, para poder entender sus inicios y aportar un contexto al trabajo, tomando como referencia artículos web. Posteriormente, se introducirá el trabajo en su parte más teórica, analizando los conceptos de reclutamiento y selección de personal, y los métodos y prácticas utilizados a día de hoy de manera genérica en las empresas y en los hoteles, obteniendo dicha información de trabajos de fin de grado o tesis doctorales de otras personas, así como de libros y artículos de revistas online. Una vez quede esta teoría clarificada, se procederá a analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en los hoteles de Santander. Para ello, se realizarán entrevistas a los jefes de RRHH o directores de hotel de Santander, con preguntas acerca de cómo plantean ellos este tipo de procedimientos. Y, así mismo, una encuesta dirigida a los trabajadores de hoteles en Santander, para poder ver la forma en que ellos se incorporaron a la empresa y su grado de satisfacción en ella. Para finalizar, se realizará una conclusión de toda la información aportada en este trabajo, pudiendo responder a las cuestiones planteadas a lo largo del mismo, viendo así cómo se entiende a día de hoy la función de este departamento y sus métodos y prácticas en el sector hotelero de Santander.

Palabras clave:

Reclutamiento – Selección – Recursos Humanos – Hoteles – Sector turístico.

ABSTRACT

Human resources department plays a crucial role in companies, as it is the link between the organization and its employees. It looks after the well-being of the employees, but also, to get the most out of the company, orienting and placing the candidates in the right way, being this the main motivation to carry out the present work. However, in order to have a more practical application in the field of tourism, the main objective is to analyse the recruitment and selection process in hotels in Santander. To this end, the history of the human resources department will be briefly discussed, in order to understand its beginnings and to provide a context for the work, using web articles as a reference. Subsequently, the work will be introduced in its more theoretical part, analyzing the concepts of recruitment and selection of personnel, and the methods and practices used today in a generic way in companies and hotels, obtaining this information from other people's final degree works or doctoral theses, as well as from books and articles in online magazines. Once this theory has been clarified, we will proceed to analyse the recruitment and selection process in Santander hotels. To this end, interviews will be conducted with HR managers or hotel managers in Santander, with questions about how they approach this type of procedure. And, likewise, a survey addressed to hotel workers in Santander, in order to be able to see how they joined the company and their degree of satisfaction with it. Finally, a conclusion will be drawn from all of the information provided in this study, in order to answer the questions posed throughout the study and to see how the function of this department and its methods and practices are understood today in the hotel sector in Santander.

Keywords:

Recruitment – Selection – Human resources – Hotels – Tourism sector.

1. INTRODUCCIÓN

Si nos paramos a pensar qué está a la orden del día en el sector empresarial, no es sorpresa escuchar la palabra Recursos Humanos, o el anglicismo Human Resources, incluso Talento Humano. Y es que, no es para menos, pues no hay mayor activo del capital en un negocio que los propios trabajadores.

Pero, ¿Por qué este repentino boom hacia el bienestar de los trabajadores? ¿Tiene un papel fundamental el Departamento de Recursos Humanos, o es meramente una tendencia?

Lo que toda la vida fue realizar nóminas, ahora se ha convertido en todo un hito 'cool' que no deja de crecer y desarrollarse para ofrecer a los empleados una mayor calidad de vida tanto laboral como personal, siendo en muchas ocasiones conocido este departamento por 'Happiness Department' o 'People Department', con oficinas para que estos se relajen o incluso jueguen a videojuegos.

Los recursos humanos se definen como "un departamento dentro de las empresas en el que se gestiona todo lo relacionado con las personas que trabajan en ella. Esto incluiría desde el reclutamiento, selección, contratación, onboarding o bienvenida, formación, promoción, nóminas y despidos" (Gamarra, G. 2023).

Si analizamos con un poco más de profundidad, para que este fenómeno ocurra en las empresas, y estas puedan obtener un máximo rendimiento y beneficio, es clave que el personal que trabaje sea el adecuado. Y es ahí donde se va a centrar el presente trabajo, en el reclutamiento y selección de personal.

Previamente se realizará un breve resumen histórico de cómo comenzó este departamento para poder darle un contexto a este trabajo, y después, se analizará cómo se recluta y selecciona personal concretamente en el sector hotelero, y por qué es tan importante que este proceso se haga de manera profesional. Pudiendo ver que impacto tiene para la empresa que se haga de manera correcta, o, por el contrario, de una manera negligente que afecte de manera parcial o total al beneficio y productividad de la misma.

Es de gran importancia el sector hotelero, pues se brinda de manera directa una excelente atención al público que debe subyacer en la satisfacción del trabajador, para concluir en la satisfacción del cliente.

El origen de los Recursos Humanos se remonta a mediados del S.XIX, durante la Revolución Industrial. Las nefastas condiciones laborales comenzaron a generar gran insatisfacción entre

los trabajadores, lo que impulsó a tomar medidas para solucionar problemas asociados con la vivienda, salud y horarios.

La medida más relevante fue la creación de los 'Departamentos de Bienestar' en algunas empresas, y el economista John R. Commons fue el primero en utilizar el término de RRHH en su libro "Distribución de la riqueza", publicado en 1894.

En los años 1910 y 1920, se comenzó a popularizar dicho término, y las empresas empezaron a ver a sus trabajadores como activos del capital dentro del negocio, llegando a crear oficinas orientadas a la gestión de empleados.

Con el paso del tiempo estas oficinas comenzaron a desarrollar tareas como contrataciones y despidos, fórmulas salariales y análisis de la productividad y rendimiento, teniendo su auge como Departamento de Recursos Humanos entre el final de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión (1938-1939). En esta etapa ya había leyes que obligaban a las empresas a cumplir determinadas funciones sociales, aunque con un carácter autoritario y enfocado a la dirección de las compañías.

No fue hasta los años 70's y 80's que se realizó un cambio, y se introdujeron conceptos que se asemejan más a la actividad desarrollada a día de hoy, como factores psicológicos y sociológicos. Los líderes de RRHH comienzan a adaptar a los empleados a la empresa y a tener más independencia dentro de la estructura organizativa, ganando importancia el concepto de clima laboral.

Y llegamos a la actualidad, la era digital, donde el cambio del comportamiento del consumidor es tan sustancial, que también lo ha hecho el del empleado, preocupado cada vez más por su situación, aspiración, satisfacción y felicidad laboral. Sin olvidar, que las empresas son cada vez más conscientes que el talento humano se ha convertido en una ventaja competitiva.

El sector turístico ha tardado algo más en adaptarse a estas nuevas corrientes, pues "El sector estaba acostumbrado principalmente a una rotación externa muy alta de personal y a una baja profesionalización. Sin embargo, como veremos, la necesidad de diferenciarse y competir está propiciando que los recursos humanos sean no sólo una moda sino una realidad. Hoy en día, afortunadamente, son muchos los directores generales que, cuando hablan de su organización, lo hacen ya desde la perspectiva de los RRHH" (Pardo y Luna, 2007).

De esta manera, podemos concretar que "La dirección de los recursos humanos ha evolucionado tanto en los últimos años que poco tiene ya que ver con la antigua dirección de personal de la cual surgió. Establecidos inicialmente como departamentos administrativos responsables del cumplimiento de la legislación laboral, la gestión de las relaciones con

sindicatos y la ejecución de los procesos administrativos asociados con la plantilla, los departamentos de personal se han ido transformando en unidades más complejas encargadas de dotar a sus organizaciones del capital humano necesario para alcanzar sus objetivos de negocio. Esta evolución refleja un cambio profundo en la percepción que las empresas modernas han desarrollado acerca del rol de las personas. De gasto inevitable a recurso estratégico y fuente de ventaja competitiva” (Rojo y Cabrera, 1999, p.60).

Tabla 1 Cuadro de Tendencias hacia la Gestión de los Recursos Humanos. Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Porret Gelabert, M. (1997)

TENDENCIA AUTORITARIA	TENDENCIA PARTICIPATIVA
- Establecimiento de roles y responsabilidades para los trabajadores. - Enfoque en adquisiciones de recursos materiales. - Reducción de gastos operativos. - Perspectiva legal y normativa. - Implementación de principios de organización científico. - Priorización de la eficiencia económica.	- Fomento de una cultura empresarial inclusiva. - Promoción de una dirección participativa. - Estímulo de la flexibilidad y la innovación. - Enfoque en relaciones individualizadas. - Desarrollo de habilidades de liderazgo. - Implementación de prácticas de gestión estratégica.

La gestión de recursos humanos abarca las áreas que tienen que ver con el personal de una empresa, y tiene ciertas responsabilidades como la planificación, organización, dirección, adquisición, mantenimiento y desarrollo del talento. Intentando solucionar las necesidades de los empleados de manera general, pero también de forma individual.

Su objetivo principal es conseguir que en cada departamento trabajen las personas adecuadas para el puesto seleccionado, siendo favorecedor no solo para la empresa, sino también, para el desarrollo del trabajador.

Para ello, el departamento realiza una serie de funciones que son indispensables para alcanzar los objetivos, y poder gestionar de manera eficaz a la empresa y a su plantilla.

Según Puchol (1995), estas funciones son las siguientes:

- La función de empleo:

Su objetivo fundamental consiste en proporcionar a la organización el personal necesario tanto en sentido cuantitativo como cualitativo.

- La función de administración:

Esta función hace referencia a todos los asuntos burocráticos relativos al personal de empresa.

- La función de retribución:

Tiene por objeto el conseguir establecer una estructura de salarios que procure o logre cumplir con el triple objetivo de ser internamente equitativa, externamente competitiva y, además, motivadora.

- La función de dirección y desarrollo de recursos humanos:

Es ésta una función que se refiere fundamentalmente a la necesidad de que los individuos se desarrollen dentro de la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como a desempeñar puestos con mayores responsabilidades. Ésta es la función de recursos humanos que se considera más compleja y delicada.

- La función de relaciones laborales:

Trata de abordar todo lo relativo al tratamiento del conflicto individual (trabajador sancionado, despedido, descontento con su retribución o por los más variados motivos) y del conflicto colectivo, que, a su vez, puede ser parcial (de una parte de los trabajadores de la empresa) o total.

- La función de servicios sociales:

Tiene el objetivo básico de establecer y gestionar las medidas voluntarias que la empresa proponga para mejorar el clima laboral.

Como estas funciones fueron descritas por Puchol en 1995, es interesante investigar acerca de las nuevas tendencias que surgen en este departamento en la actualidad.

Según un informe de LinkedIn, Lapzo (2023), las nuevas tendencias dentro de RRHH son:

- El desarrollo y aprendizaje a través de competencias como punto estratégico:

El enfoque estratégico del desarrollo y aprendizaje se ha visto transformado por las competencias en el contexto de la revolución digital. La percepción de las competencias básicas ha evolucionado con la llegada de tecnologías avanzadas, generando la necesidad de cultivar habilidades específicas que permitan aprovechar las capacidades de las tecnologías sofisticadas y potentes que caracterizan la actualidad. La pandemia ha acentuado la dependencia de entornos digitales, y durante el último año, la integración de la Inteligencia Artificial ha requerido la adquisición de nuevas competencias a medida que nos adaptamos a su incorporación en nuestras rutinas.

- Tecnología y automatización a través de A.I.:

En el año 2024, la revolución en inteligencia artificial (IA) y automatización seguirá impactando diversas áreas de Recursos Humanos (RRHH), desde el proceso de reclutamiento y adaptación de nuevos empleados hasta la administración del desempeño y la participación del personal. Los departamentos de RRHH verán un aumento en la adopción de herramientas basadas en IA y chatbots con el fin de agilizar tareas administrativas, mejorar las capacidades de análisis de datos y ofrecer experiencias más personalizadas a los empleados. La automatización de actividades repetitivas permitirá a los profesionales de RRHH dedicar más tiempo a iniciativas estratégicas y al desarrollo profesional de los empleados.

- Personalización en la experiencia del colaborador:

En el marco de la transformación digital y la creciente diversidad del talento, las organizaciones muestran un interés creciente en personalizar la experiencia de sus colaboradores. Esta tendencia se justifica por varias razones. En primer lugar, la personalización puede ser un factor determinante para atraer y retener al mejor talento, ya que los empleados perciben que su experiencia laboral se ajusta a sus necesidades individuales, lo que aumenta su compromiso y su lealtad hacia la empresa. En segundo lugar, la personalización fomenta la productividad y el rendimiento, dado que los colaboradores, al sentirse valorados y respaldados, se sienten más motivados para ofrecer lo mejor de sí mismos en sus roles laborales. Por último, la personalización contribuye a promover una cultura laboral más inclusiva y equitativa, al adaptarse a las necesidades de todos los empleados y al crear un entorno laboral acogedor y productivo para todos.

- Fomentar una cultura "Employee centric"

Según una investigación de Gallup, solo el 36% de los trabajadores en los Estados Unidos muestran un nivel de compromiso satisfactorio. Este bajo compromiso tiene un impacto negativo en el rendimiento laboral y contribuye a tasas más altas de rotación de personal.

La atención hacia la salud y el bienestar de los empleados se ha convertido en una prioridad esencial para las organizaciones, una tendencia que se espera que continúe ganando importancia durante el transcurso del año 2024. Los departamentos de Recursos Humanos desempeñarán un papel fundamental al diseñar e implementar programas holísticos de bienestar que aborden tanto la salud física, como la mental y emocional de los colaboradores.

Se presenta el desafío de gestionar equipos remotos, fomentar la colaboración y asegurar la participación activa de los empleados en entornos virtuales. Además, el aumento de los modelos de trabajo híbridos exigirá el desarrollo de estrategias que fomenten la productividad y mantengan un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal tanto para los empleados que trabajan de forma remota como para los que lo hacen de manera presencial.

2. OBJETIVOS

El objetivo principal del presente trabajo es analizar cómo se recluta y selecciona personal en los hoteles de Santander.

En relación con este objetivo, se pretende conseguir otros como:

- Describir la evolución histórica del Departamento de Recursos Humanos hasta día de hoy; cómo surge, cual es el objetivo y con qué acepciones se denomina.
- Mostrar la diferencia entre reclutamiento y selección de personal.
- Examinar los métodos y procedimientos de reclutamiento y selección de personal en las empresas de manera genérica, y, posteriormente, en el sector turístico.
- Analizar los métodos y procedimientos de reclutamiento y selección de personal en los hoteles de Santander, a través de entrevistas a los diferentes jefes de RRHH o directores.
- Saber la opinión de los trabajadores de los hoteles de Santander, a través de encuestas, sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal llevados a cabo en sus respectivos hoteles.



3. METODOLOGÍA

Para realizar este trabajo, se han utilizado diversas fuentes que van a ser explicadas a continuación.

Primeramente, la información aportada a la introducción es extraída de fuentes secundarias, siendo los artículos de páginas web el principal apoyo.

Después, para llevar a cabo el marco teórico, se ha hecho una revisión bibliográfica de libros, artículos de revistas online, y trabajos de fin de grado o tesis doctorales de otras personas, donde se ha podido encontrar gran información acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal tanto en las empresas como en los hoteles.

Como fuentes primarias, se ha recurrido a realizar entrevistas a los diferentes jefes de recursos humanos o directores de hoteles en Santander, para poder saber cómo gestionan ellos un proceso de reclutamiento y selección de personal, y otras diversas preguntas que albergan gran importancia para poder hacer el análisis del objetivo principal de esta investigación. Las preguntas de las entrevistas han sido abiertas, de forma que el entrevistado pudiera responder libremente. Se escribió a 10 cadenas hoteleras u hoteles independientes, con el ánimo de ampliar la muestra, pero finalmente quienes participaron fueron 6, siendo estas las cadenas Silken Hoteles, Sardinero Hoteles, Eurostars, NH Hoteles, ABBA Hoteles y el Hotel Palacio Guevara.

Además, se ha reforzado dicho análisis con una encuesta realizada a trabajadores de hoteles en Santander, para saber cómo se han incorporado a su empresa, a través de qué medios, etc., y así poder establecer cierta relación con la entrevista, y ver si concuerdan las respuestas aportadas por los jefes de RRHH o directores, con las respuestas de los trabajadores.

4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN HOTELES.

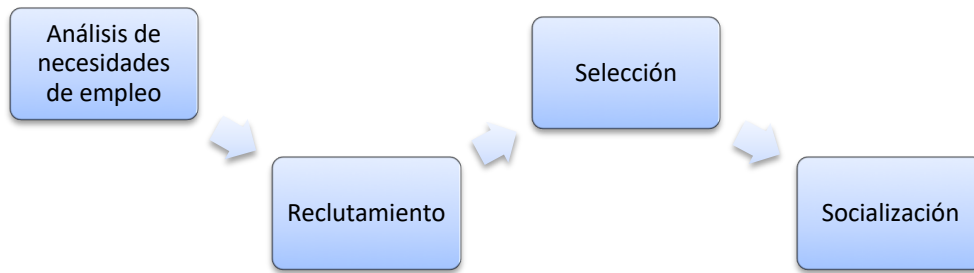
Para poder comenzar a trabajar en una empresa, primeramente, los potenciales trabajadores deben ser reclutados y seleccionados para el puesto ofertado, y para ello, se deben seguir una serie de procedimientos y métodos que vamos a desglosar a continuación, concretamente para el sector hotelero.

4.1. Diferencia entre reclutamiento y selección de personal.

El proceso de selección de personal implica decisiones psicosociales dentro de una organización, donde se eligen individuos para desempeñar roles laborales. Este proceso abarca la incorporación de nuevos miembros y la reubicación interna de empleados. Su objetivo es encontrar candidatos que se ajusten al perfil requerido por la empresa para optimizar su desempeño y satisfacer sus necesidades. Actualmente, se busca conciliar los intereses tanto de los individuos como de la organización, aunque la empresa suele tener una posición predominante en esta negociación.

Desde una perspectiva empresarial, la selección de personal se considera como un componente estratégico, dedicado a la adquisición y desarrollo del talento humano. Sin embargo, es un error por parte de empleadores y expertos creer que los candidatos no tienen más opción que adherirse a sus estándares y criterios. De hecho, los candidatos pueden elegir entre distintas empresas en función de la información que tengan sobre sus políticas de contratación. Por lo tanto, el candidato también puede seleccionar la empresa donde desea trabajar, aunque es evidente que su capacidad para hacerlo siempre será menor que la capacidad de la empresa para elegir a los empleados que necesita. Asimismo, creemos que las empresas que llevan a cabo procesos de selección transparentes y honestos atraerán a un mayor número de candidatos y, por ende, tendrán la oportunidad de realizar una selección más adecuada.

Tabla 2 Fases del Proceso de Selección. Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Amo Arturo, A. (2019).



En la fase de análisis de necesidades de empleo, se examina detalladamente la situación ocupacional dentro de la empresa. Este procedimiento implica observar y estudiar minuciosamente la situación de la empresa, para recopilar y analizar información sobre las responsabilidades y componentes de los distintos roles, así como determinar las características clave de dichos roles. Este análisis facilita la comparación de los diversos puestos de trabajo y la evaluación de su relevancia dentro de la estructura organizativa. El objetivo principal de este proceso es identificar y abordar las carencias de personal dentro de la empresa.

El reclutamiento y la selección son dos conceptos distintos, pero estrechamente relacionados entre sí.

Podemos definir el reclutamiento como aquel "proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos" (Peiró, J.M. 1986)

Como se puede observar, el reclutamiento ocurre antes del proceso de selección. Por lo tanto, es crucial llevar a cabo un reclutamiento exitoso para garantizar un proceso de selección eficaz.

En el reclutamiento, es fundamental determinar la cantidad necesaria y adecuada de candidatos. No podemos establecer un número estándar de antemano. Si hay un número limitado de candidatos, la probabilidad de encontrar uno idóneo para el puesto será baja. Por otro lado, recibir una gran cantidad de solicitudes no garantiza el éxito del proceso. Por lo tanto, es importante evaluar la calidad más que la cantidad. El éxito del reclutamiento se logra al obtener un número adecuado de candidaturas con perfiles que se ajusten al puesto ofrecido, lo que permitirá una selección satisfactoria. Para asegurar un número suficiente de candidatos,

es necesario tener un conocimiento exhaustivo del mercado laboral y dominar diversas técnicas de reclutamiento.

Por otro lado, según Cuervo García et al. (1994), el reclutamiento es: "El proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades".

Ahora bien, este concepto ha ido evolucionando. Tradicionalmente, la responsabilidad social se enfocaba en aspectos externos como la atención a los clientes, la sostenibilidad ambiental, las actividades benéficas y la colaboración con ONGs, dejando de lado la atención hacia los propios empleados. Sin embargo, la primera responsabilidad social de una empresa es interna. Por esta razón, cada vez más empresas europeas están empezando a explorar formas de ayudar a sus empleados a equilibrar el trabajo y la vida familiar, aunque esto no siempre se debe a una genuina preocupación por el bienestar de su personal.

Algunos autores destacados en este campo (Cappelli, 2001; Gallagher&O'Leary, 2007) han subrayado que el reclutamiento es un proceso relevante para la empresa por dos motivos principalmente:

- El reclutamiento precede la selección de personal; y además lo condiciona en la medida en que un reclutamiento mal llevado permite la entrada de personas inadecuadas en el proceso de selección; con la consiguiente pérdida de tiempo, y costes adicionales, etc. La selección y contratación de personas inapropiadas pueden tener consecuencias importantes como la pérdida de la calidad de productos o servicios, aumento de riesgos de accidentes, deterioro del clima laboral, disminución de la competitividad de la empresa, etc.
- El reclutamiento es en realidad el primer contacto que el candidato o posible trabajador tiene de la empresa. Este primer contacto juega un papel importante en las futuras políticas de retención y de plan de carreras ya que genera una serie de expectativas y puede condicionar las actitudes y comportamiento del posible trabajador sobre la organización y sobre el puesto ofertado.

La selección de personal ocurre después del proceso de reclutamiento. Según Chruden y Sherman (1980, p.88), la selección de personal consiste en un "proceso de determinación de aquellos candidatos, de entre los reclutados, que cumplen de modo más adecuado los requisitos del trabajo o trabajos para los que están siendo considerados".

Chiavenato (1999) lo define como "la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral".

Podemos distinguir entonces dos objetivos:

- Incorporar personas adecuadas al puesto ofertado.
- Incorporar aquellas personas que sean adecuadas, pero que, además, sean eficientes en dicho puesto.

Para llevar a cabo este proceso de manera efectiva, es esencial comprender las características del puesto, como las responsabilidades, funciones, alcance, herramientas, conocimientos y formación requeridos, entre otros aspectos. Además, se debe evaluar en qué medida los candidatos poseen las capacidades cognitivas, conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, dimensiones de personalidad, experiencia u otras cualidades necesarias para desempeñar adecuadamente el trabajo.

En los últimos años, se ha popularizado el término "competencias" para referirse a este conjunto de características, y la selección de personal basada en la evaluación de estas competencias se conoce como selección por competencias. Desde una perspectiva ortodoxa de selección, esta práctica no difiere significativamente de los métodos tradicionales. Sin embargo, es importante destacar que ha surgido el modelo de selección estratégica de personal, que considera que los procesos de selección deben estar alineados con los objetivos organizativos. Este enfoque reconoce la interdependencia de la gestión de la selección con otros procesos, como la formación, el desarrollo profesional, la evaluación del rendimiento y la compensación.

Volviendo a hacer referencia a la tabla anterior, Amo Arturo, A. (2019), se refiere al proceso de selección de personal en cuatro fases, siendo la última la 'socialización': "Esta etapa consiste en el proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su unidad y en un puesto de trabajo".

Es crucial que esta etapa no se deje al azar y se planifique cuidadosamente para garantizar una integración satisfactoria del nuevo empleado. Para lograrlo, es fundamental considerar las

distintas fases por las que puede pasar esta incorporación. Además, es importante proporcionar al empleado información relevante sobre los objetivos de la empresa, su rol dentro de la misma, la cultura organizacional, las relaciones jerárquicas y otros aspectos pertinentes. De esta manera, se facilita una transición fluida y una comprensión más profunda de su nuevo entorno laboral.

Es preferible concebir el proceso de selección de personal no como un filtro para descartar a los no aptos, sino como una búsqueda activa del candidato que, en comparación con otros, tenga mayores probabilidades de adaptarse a las demandas del entorno y crecer dentro de él.

Para ello Amo Arturo, A. (2019) explica la existencia de dos variables:

- Variable comparativa: se establece una comparación entre los requisitos del cargo y el perfil de características del candidato.
- Variable decisoria: interviene una vez finalizada la comparación.

“Ambas variables, a su vez, hacen necesario establecer una serie de predictores y de criterios válidos para poder comparar y tomar decisiones, entendiendo por “predictor”, cualquier medio o instrumento capaz de predecir un acontecimiento o resultado determinado, y entendiendo por “criterio” la medida del éxito o fracaso de los predictores”.

A menudo, se suele confundir la diferencia entre criterios y predictores, tratándolos a ambos como indicadores de éxito o fracaso. En este sentido, tanto los criterios como los predictores pueden definirse como el estándar de comparación seleccionado para cada una de las características esenciales que se consideran necesarias para un desempeño exitoso en el puesto de trabajo futuro.

Al establecer estos criterios, es fundamental considerar las siguientes premisas:

- Obtener un conocimiento exhaustivo de las características del puesto.
- Disponer de información sobre las diferentes técnicas de selección disponibles y su capacidad predictiva.
- Determinar en cada situación los procedimientos y técnicas más apropiadas para identificar a los candidatos adecuados con el menor consumo de tiempo y esfuerzo posible, manteniendo al mismo tiempo un nivel suficiente de rigurosidad y predictibilidad en los resultados.

Todos estos aspectos deben tenerse en cuenta al llevar a cabo con éxito el proceso de reclutamiento necesario para atraer al candidato ideal para la empresa.

4.2. Métodos y prácticas actuales de reclutamiento y selección de personal en el sector hotelero.

Tras una visión general acerca de lo que son el reclutamiento y selección de personal, como fases dentro del proceso global de 'La selección de personal', es hora de comenzar a investigar y analizar acerca de los procesos y métodos actuales que utilizan las empresas, y más concretamente los hoteles, para incorporar personal a sus organizaciones.

Aunque el objetivo principal es el sector hotelero, sería interesante desglosar primeramente como es en la actualidad el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas de manera genérica, haciendo nuevamente una diferenciación entre 'reclutamiento' y 'selección'.

El proceso de reclutamiento inicia cuando existe una necesidad cubrir un puesto, ante ello la empresa necesita planear el capital humano, esto consiste en determinar cuáles son los requerimientos del negocio con el fin de disponer personal apto para las exigencias de la empresa, para llegar al proceso final que es la selección se necesita aplicar instrumentos como lo son la entrevista, test psicométricos y juego de reales (Alonso, Moscoso y Cuadrado, 2015).

Naranjo (2012) sostiene que en primera instancia el mercado empresarial ha sufrido varios cambios en cuanto al término trabajador u hombre, con el pasar del tiempo ha evolucionado de ser personal, recursos humano, capital y hoy en día talento humano, lo que ha conllevado a transformar la importancia de las personas en una organización, así mismo sus procesos de provisión de personal en un inicio en el siglo XIX realizaban su proceso de selección de personal a través de un registro de nómina encargado por un especialista, siendo el primer departamento de personal constituido en Estados Unidos.

Para Mababu (2016) el reclutamiento es el principal eslabón en el proceso de selección y contratación, lo que a partir del siglo XXI ha tenido cambios en sus técnicas y herramientas, dado a la tecnología que ha sido incorporada en las prácticas de la gestión del talento humano, con el desarrollo del e-recruitment para determinar a los candidatos más idóneos. A partir de ello, se establece el reclutamiento 3.0 en el cual se busca cubrir las necesidades internas de la empresa a través de las multiplataforma de las redes sociales, estas pueden ser google, LinkedIn, Facebook, Xing, etc.

El proceso de reclutamiento se inicia funcionalmente cuando se identifica la necesidad de cubrir un puesto dentro de la organización. En este punto, es importante seguir la política de reclutamiento establecida por la empresa, si la hubiera, en el marco de su planificación

estratégica. Luego, es fundamental basarse en la información interna de la empresa sobre el puesto vacante. Por lo tanto, se requiere analizar el puesto y definir su perfil, identificando los elementos o características que deben reunir los candidatos.

Así, para Amo Arturo, A. (2019) los aspectos básicos a considerar dentro de un análisis de puestos serían:

- Localización del puesto (denominación, área o departamento a la que pertenece, etc.).
- Retribución y compensación.
- Finalidad del puesto.
- Especificación de funciones (habituales, ocasionales, objetivos, etc.).
- Lugar de trabajo (lugar de trabajo, entorno laboral, etc.).
- Recursos y entorno (herramientas, equipos y sistemas informáticos, etc.).
- Requisitos del puesto (formación académica, experiencia requerida, etc.).

Después de llevar a cabo este análisis, resulta fundamental emplear las fuentes disponibles para promover el reclutamiento, ya sean internas o externas a la empresa. Para reclutar candidatos a través de estas fuentes, la empresa utilizará una variedad de técnicas diseñadas para facilitar este proceso de reclutamiento.

El proceso de reclutamiento será evaluado para verificar que los elementos utilizados durante el mismo han sido los más apropiados en términos de eficacia y eficiencia, con el objetivo de alcanzar los resultados deseados al menor costo posible.

Finalmente, la evaluación proporcionará el feedback necesario para determinar la idoneidad del reclutamiento, en función del proceso de selección posterior. Si la evaluación resulta positiva, se procederá con la selección. Sin embargo, si es negativa, se regresará al punto de partida del puesto y se iniciarán nuevamente las acciones contempladas en el proceso de reclutamiento.

A continuación, vamos a examinar dos tipos de fuentes de reclutamiento, la interna y la externa.

Reclutamiento interno

El reclutamiento dentro de la empresa se concentra en los empleados ya presentes como la principal fuente para encontrar al candidato más adecuado para un puesto específico. Este método implica un período de entrenamiento más corto en el nuevo rol y contribuye a mantener o elevar la motivación del personal, como se ha mencionado anteriormente.

Hay dos tipos de movimientos:

- Rotación-traslado: se refiere a un cambio horizontal en la posición de una persona dentro de la empresa. Estos cambios suelen ir acompañados de mejoras, como aumentos en el salario, una mayor diversidad de tareas o un aumento en la responsabilidad.
- Promoción: implica un avance vertical hacia arriba dentro de la estructura de la empresa, lo que conlleva mejoras tanto en términos de compensación como profesionales, además de un aumento positivo en las responsabilidades del puesto.

Reclutamiento externo

Las fuentes de reclutamiento externo se dirigen a encontrar al candidato adecuado fuera de la organización.

Algunas de ellas pueden ser:

- Bases de datos de solicitudes. Estas fuentes abarcan las solicitudes de empleo recibidas, ya sean iniciativas espontáneas de los candidatos, recomendaciones de terceros o sugerencias, y también los candidatos restantes de procesos de selección previos.
- Empleados como agentes de reclutamiento. Se emplea la red de contactos de los empleados para identificar posibles candidatos. Aunque es un método práctico y económico, existe el riesgo de que las presiones y compromisos puedan afectar la objetividad del proceso.
- Agencias de empleo. Pueden ser públicas y privadas.
- Agencias de colocación. Aprobadas por la Administración, estas entidades guían y preparan a los solicitantes de empleo, facilitándoles conexiones con las empresas.
- Empresas de Trabajo Temporal. Proveen temporalmente trabajadores a otras empresas mediante contratación directa por parte de ellas mismas.
- Consultoras. Organizaciones especializadas en asesoramiento o ejecución integral del proceso de reclutamiento y selección. Se acude a ellas principalmente para perfiles altamente especializados o para roles de alta responsabilidad, a pesar de que sus servicios suelen ser costosos.
- Headhunters. Estas empresas se especializan en la búsqueda de posiciones que tienen un alto valor y que son difíciles de encontrar. Su método de selección es altamente específico y adaptado a las necesidades particulares de cada búsqueda.
- Nedhunter. Persona dedicada a identificar y reclutar talento sobresaliente, utilizando perfiles en redes sociales en lugar de depender únicamente de currículums en papel.

- Centros de formación. Estas plataformas son útiles para captar candidatos que están en proceso de formación o que recientemente han completado su formación.
- Asociaciones y colegios profesionales. Obtienen los candidatos de sus listas de asociados.
- Programas de empleo para colectivos con dificultades de inserción laboral. Estos programas cuentan con el respaldo de empresas, asociaciones e instituciones públicas, y reciben financiamiento tanto de empresas privadas como del Fondo Social Europeo. Son una excelente opción de reclutamiento para las empresas, ya que no implican costos y las candidaturas que reciben están bien preparadas en competencias personales y digitales, mostrando una actitud proactiva hacia el empleo.
- Ferias de Empleo. Estas plataformas son un medio eficiente para promocionar nuestra empresa. Constituyen un espacio donde tanto las empresas como los individuos en búsqueda de nuevas oportunidades laborales pueden interactuar, conocerse, obtener información relevante e incluso llevar a cabo entrevistas. Son especialmente beneficiosas para perfiles jóvenes o universitarios.
- Internet. Internet se ha consolidado como la principal fuente de reclutamiento externo, ya sea a través de portales de empleo digitales o de las páginas web corporativas. Esta modalidad es ampliamente utilizada debido a su economía y a la agilidad que proporciona en la gestión de las ofertas de trabajo.
- Redes sociales. El reclutamiento a través de las redes sociales, denominado reclutamiento 3.0, implica que los candidatos busquen activamente perfiles que se adapten a las necesidades de las empresas. Asimismo, las empresas pueden publicar ofertas de trabajo en redes sociales corporativas. Este enfoque se destaca por ser una manera ágil y eficiente de conectar a candidatos y empleadores.
- Anuncios en prensa. Hace algunos años, era la fuente principal de reclutamiento externo, a pesar de sus gastos, gracias a la amplia difusión de las ofertas y la facilidad para detallar tanto el perfil deseado como los requisitos de los candidatos.

Es necesario hacer hincapié en el reclutamiento 3.0, ya que es la forma puntera de reclutamiento hoy en día.

Las empresas están adoptando cada vez más el uso de redes sociales para identificar, atraer y reclutar a los candidatos que les interesan, una tendencia que continuará en aumento.

En este inicio del siglo XXI, el reclutamiento a través de redes sociales se ha vuelto una realidad y, al mismo tiempo, un desafío para las empresas que están integrando tecnologías en sus prácticas comunes de gestión de recursos humanos.

Durante estas últimas décadas, el mundo actual está experimentando cambios significativos a nivel global impulsados principalmente por el desarrollo creciente de las Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y los cambios demográficos, sociales y culturales como consecuencia de la globalización (Kolbitsch & Maurer, 2006).

Además, con el desarrollo de internet, (Lievens et al., 2002) explica que el e-recruitment se ha convertido en un proceso compatible con las técnicas clásicas de selección. Por lo consiguiente, e-recruitment es el uso de Internet en el proceso de reclutamiento con más rapidez, más barato y con menos coste, de manera a gestionar eficazmente el talento y mejor que los competidores.

Durante estos últimos años, Internet se ha consolidado como herramienta más eficaz, versátil y necesaria para obtener y desarrollar la información por lado, y por otro, transformarla en conocimiento. La gestión del conocimiento constituye un elemento diferencial que determina la cultura de la empresa que afecta los procesos de reclutamiento y de selección. Por lo consiguiente, el reclutamiento a través de redes sociales se posiciona como un proceso de reclutamiento eficaz, fiable y una manera de gestionar eficazmente el talento y de ser competitivo (Anand, 2008).

Según Mababu (2016) podemos definir el Reclutamiento 3.0 como el proceso por el cual las empresas buscan e identifican los posibles candidatos para cubrir sus necesidades internas de empleo o de mano de obra a través de las redes sociales multi-plataformas de Internet (Google+, Twitter, Facebook, Hi5, LinkedIn, Tuenti, Xing, Dejaboo, etc.) que son compatibles o accesibles desde diferentes plataformas tecnológicas.

En el reclutamiento clásico, son los candidatos que envían sus CV como respuesta a la publicación de las ofertas de trabajos de las empresas (Schlesinger, 2014).

En el reclutamiento 3.0, las empresas son las que buscan activamente candidatos que consideran adecuados para los puestos de trabajo que necesitan cubrir. Los usuarios de las redes sociales, que también buscan ser visibles para las empresas, suelen prestar atención a su presentación y tienden a buscar nuevos contactos profesionales a través del networking.

Existen varias formas de realizar este proceso:

- Sitios generales de ofertas de empleo.
- Sitios especializados que van dirigidos a una determinada profesión, localización o personas con alguna necesidad especial.
- Sitios webs corporativos de las empresas.

Las redes sociales en Internet se han convertido en un escaparate electrónico donde miles de usuarios muestran sus aptitudes profesionales, habilidades sociales, de trabajo en grupo, etc. (Feldman & Klaas, 2002).

Barberán, P. (1973) explica "Entre los grandes problemas que ha de resolver el empresario de hostelería, quizá uno de los más importantes sea el planteado por la necesidad de reclutar personal idóneo para la realización de las distintas y especiales tareas que el trabajo de un hotel implica".

En una visión global, resulta claro que el entorno hotelero puede ofrecer una amplia gama de tareas, que no se limitan únicamente a lo técnico, sino que también involucran la gestión del tiempo. Esto se debe a que algunas funciones dentro del hotel requieren atención las veinticuatro horas del día.

La amplia variedad de responsabilidades naturalmente conlleva mayores desafíos en el reclutamiento de personal.

"Encontrar personal especializado en las distintas tareas es difícil, y más si tenemos en cuenta lo dicho antes, es decir, que muchas de las tareas han de realizarse ininterrumpidamente y, por tanto, parte del personal trabaja durante horas no habituales. Un hotel siempre permanece abierto y muchos de los servicios se han de prestar al cliente a cualquier hora que éste los reclame (recepción y caja, consejería, piso, etcétera). El servicio técnico debe estar preparado ante cualquier eventualidad, etc. Aunque exista la figura del corre turnos, ello no deja de significar que parte del personal ha de realizar sus funciones en zonas de la jornada que en otras actividades no se consideran laborales. Y, por tanto, hay que encontrar las personas que estén dispuestas a aceptar esta circunstancia". Barberán, P. (1973).

"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, esta vinculada al capital humano que forma la empresa. Se debe a la interacción 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).

"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).

Para Montarcé, J. (2016), hay algunos factores que son críticos a la hora de planificar recursos humanos en la industria de la hospitalidad:

"Demanda cada día más exigente, informada y menos fiel a un determinado producto/servicio, conectada con intensidad a sus gustos y necesidades personales.

Fuerte incremento del número de puestos de trabajo que requiere talentos (competencias y habilidades) especializados para desenvolverse con éxito.

Creciente influencia del factor humano dentro de los costos de una organización, lo que obliga a extremar su planificación para mantenerlo contenido eficientemente".

Además, nos indica que hay cuatro pasos necesarios en este procedimiento:

Análisis de necesidades: es crucial adquirir un amplio entendimiento de los roles, así como de las competencias y habilidades necesarias para alcanzar sus objetivos. Esto es fundamental para dirigir tanto los procesos de búsqueda interna como externa, ya sea para crear nuevas posiciones o para encontrar un reemplazo en funciones existentes.

Para ello plantea las siguientes cuestiones:

"¿Qué tareas y responsabilidades deberá ejecutar periódicamente, habitualmente y esporádicamente?

¿Qué conocimientos y experiencias debería tener una persona para ser un candidato elegible para dicho puesto?

¿Dónde, cómo y con quién se van a realizar dichas tareas?". Montarcé, J. (2016).

Acciones de reclutamiento: se trata de buscar candidatos adecuados para el puesto, tanto dentro como fuera de la empresa, que pueden ser captados a través de los canales apropiados. Posteriormente, se seleccionan algunos de ellos en función de los requisitos y necesidades del puesto, así como de las características de los candidatos.

En este paso podemos distinguir entre:

Reclutamiento interno: buscar candidatos dentro de la misma empresa. La manera en que se difunden estas nuevas oportunidades debe ser explicada de manera clara y transparente para no generar ninguna expectativa desmedida entre los trabajadores.

Reclutamiento externo: buscar candidatos fuera de la empresa.

Base de datos sobre Curriculum Vitae (CV).

Difusión de la búsqueda según perfil de candidato en plataformas como periódicos, portales de empleo, redes sociales, etc.

Consultoras: empresas intermediarias encargadas de administrar este proceso.

Aún quedan de explicar otros dos pasos, los cuales serán desarrollados en el siguiente punto pues pertenecen a la fase de selección de personal.

“La selección de personal es hoy en día un proceso complejo que permite delimitar desde el ingreso el tipo de personal que la empresa desea; además, a partir de la descripción y análisis de cargos, se acomoda a los individuos a los perfiles que la organización construye en razón de las necesidades de la empresa”. Hernández Sánchez, B.Y. (2012).

Tras pasar el proceso de reclutamiento, el postulante se adentra en la fase de selección, que será el momento de toma de decisión de si el candidato entra a la organización o no.

Para ello Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008), clasificarían a los candidatos en tres grupos: aquellos que cumplen con los criterios, aquellos que no cumplen los requisitos demandados, y por otro lado, aquellos que cumplen con alguno pero no todos.

Además, es importante responder a todos los candidatos. Se hará saber quiénes son las personas preseleccionadas anunciando fecha y lugar donde se realizarán las pruebas de selección, y, en cuanto a los no preseleccionados, se les remitirá una respuesta inmediata en agradecimiento por la participación y con un mensaje motivacional para que lo sigan intentando.

A continuación, el personal de recursos humanos puede establecer una serie de pruebas a los candidatos que pueden ser de carácter eliminatorio, y que mostrarán a la empresa el futuro desempeño del trabajador desde una perspectiva probabilista más que determinista. Estos métodos se suelen utilizar cuando la participación ha sido masiva, o cuando existe laxitud en los criterios de selección (puestos con baja cualificación y requisitos imprescindibles).

Estas pruebas pueden ser:

- Pruebas médicas y físicas. Tienen una tendencia cada vez más importante en la evaluación de los postulantes, especialmente las médicas. En cuanto a las físicas, dependerá del puesto a desarrollar, entendiendo la rigidez de las mismas en profesiones como bomberos, militares o policía.
- Pruebas profesionales. Se refieren a aquellas pruebas que, de manera artificial, simulan una situación real en el trabajo, en la que el candidato deba mostrar sus aptitudes y

actitudes frente a esa situación. Pueden ser situaciones cotidianas o de carácter extraordinario pero que tengan un papel importante.

- Pruebas basadas en la información biográfica. Esto quiere decir que a través del pasado del candidato se podría prever su conducta a futuro. Se suele tomar como evidencia el curriculum vitae, cartas de recomendación, o recomendación de terceros.
- Pruebas psicotécnicas. Son herramientas utilizadas para evaluar características individuales de comportamiento, que permiten determinar si una persona es adecuada para el puesto o no. Los cuestionarios más utilizados son los siguientes:
 - Cuestionarios de inteligencia. Diseñados para evaluar aspectos de razonamiento lógico, mecánico, espacial o numérico.
 - Cuestionario de personalidad. Tradicionalmente han sido puestos en duda, pues no mostraban efectividad ninguna. Pero, Muchinsky (1986) señala que existe una nueva ola de cuestionarios de personalidad adaptados a ambientes y situaciones laborales que han aminorado tal deficiencia.
 - Cuestionarios de aptitudes. Son pruebas que miden aptitudes relacionadas con el puesto a desarrollar.

Proseguimos con una herramienta tremendamente popular y utilizada, la entrevista.

Muchinsky (1986), explica que es la técnica más utilizada en la selección de personal, muy por encima, del resto de herramientas (referencias, tests, centros de evaluación, datos biográficos, grafología).

"La buena utilización de la entrevista confiere a ésta grandes ventajas, tales como la posibilidad de indagar en aspectos no medibles ni observables por otras técnicas, de conocer el tipo de relación que se da entre candidato y su superior, así como la gran cantidad de información que podemos recoger, lo que redundara finamente en la fiabilidad del proceso". (Hough y Osdwald, 2000).

No debe pasar desapercibido que también presenta inconvenientes, como el alto coste que supone el tiempo para su preparación, realización y análisis de la información, y además, la falta de preparación y formación por parte de algunos directivos que deciden llevarla a cabo por su aparente facilidad. La realidad es muy distinta, pues se trata de un proceso complejo que requiere de gran capacitación y experiencia. (Hunter y Hunter, 1984, Harris, 1989) señalan que esta técnica es más probable que mida aspectos sociales y afectivos que habilidades específicas para el desempeño de tareas concretas. Sin embargo, hay que discernir entre la validez de la entrevista y la validez del entrevistador, es decir, que los problemas que pueda

plantear la entrevista tienen más que ver con las habilidades del entrevistador que la técnica utilizada en la misma.

Aunque tales carencias podemos soslayarlas (Pereda y Berrocal, 2001) mediante la utilización de entrevistas de competencias o situacionales, las cuales se centran en explorar no tanto los rasgos del candidato, sino ejemplos conductuales de experiencias en otros empleos bajo el supuesto de que las conductas pasadas pueden predecir conductas futuras.

Al realizar la entrevista de selección se pueden distinguir cuatro fases: preparatoria, inicial, desarrollo y cierre.

Fase preparatoria:

Es una fase fundamental para garantizar que el proceso se desarrolle de manera efectiva y exitosa. Para ello se deben planificar todos los aspectos operativos necesarios para ese día, como el lugar y el momento en el que se va a desarrollar la entrevista.

Fase inicial:

Se centra en establecer una conexión inicial con el candidato, crear un ambiente cómodo, establecer expectativas claras y aclarar el propósito de la entrevista. El saludo debe ser cordial y amable. Para iniciar la conversación se puede comenzar con una charla sobre algún tema no comprometido y así el candidato irá cogiendo soltura y afrontará mejor los posibles nervios.

Fase de desarrollo:

Es en esta fase donde el entrevistado toma "posesión" de la conversación y emplea la mayor parte del tiempo hablando. Sería interesante iniciar la entrevista con preguntas generales acerca de la formación y experiencia profesional del candidato, así podrá bajar su grado de ansiedad. Más adelante, las preguntas pueden ir orientadas hacia su vida personal, con datos biográficos y familiares, o sobre las expectativas que tiene sobre el puesto de trabajo solicitado, motivaciones hacia el mismo, conocimiento de la empresa o marca.

Resulta fundamental por parte del entrevistador practicar la escucha abierta, evitando juicios de valor, de manera que el sexo, religión, edad o etnia del candidato puedan afectar su alcance al puesto.

Camp, Vielhaber y Simonetti (2002), señalan varias suposiciones erróneas que pueden afectar al éxito de la entrevista como técnica predictora. Entre otras, citan las siguientes: suponer que el candidato describe adecuadamente sus competencias profesionales, que la experiencia del candidato implica competencia, que la capacidad del candidato para venderse a si mismo

predice su capacidad para realizar el trabajo y que hacer preguntas no relacionadas con el trabajo sirve para determinar comportamientos futuros.

Fase de cierre:

Resulta ser la etapa final, en la que se pretende finalizar la entrevista de manera suave y sin brusquedad. Una táctica comúnmente empleada es dejar que el candidato responda a la última pregunta y mantener un breve silencio. Después de ese silencio, el entrevistador realizará un comentario sobre cómo transcurrió la entrevista, destacando aspectos principales. Esto proporciona una retroalimentación dejando ver interés y atención por parte del entrevistador hacia lo que el candidato ha comunicado. Además, es importante informarle sobre las próximas etapas del proceso de selección y cuándo puede recibir los resultados.

En esta fase, se debe ofrecer al candidato la oportunidad de plantear cualquier pregunta o inquietud que tenga sobre el proceso o puesto en particular. Y, por último, finalizar la entrevista de manera amable y cordial, agradeciendo a la persona el tiempo dedicado y acompañándole hasta la puerta. El entrevistador debe entonces rellenar la ficha del candidato apuntando sus puntos fuertes y débiles, y destacando aspectos importantes o relevantes para su futuro desarrollo durante este proceso.

Otro tipo de pruebas que se pueden llevar a cabo son las grupales:

Son un tipo de evaluaciones menos conocidas pero que se emplean para medir ciertas competencias sociales, como liderazgo, trabajo en equipo o persuasión. Se reúne a un número reducido de participantes (entre 6 y 8 personas) y se cuenta con la colaboración de dos observadores. Estos deben estar familiarizados con las variables a evaluar y la metodología que se va a aplicar.

Ahora sí, se comienza a analizar la selección, acogida e integración de los candidatos.

Selección de candidatos:

Una vez concluidas las diversas evaluaciones sobre los candidatos, es el momento de examinar de manera integral los curriculums y los resultados alcanzados en dichas evaluaciones.

Por tanto, el objetivo es seleccionar al candidato más idóneo, aquel que se ajuste mejor a los criterios establecidos. Se debe tener en cuenta que la idoneidad del candidato va relacionada con los criterios esenciales para desempeñar el puesto de trabajo y con las características del candidato, no vale con simplemente elegir al mejor.

Además de evaluar los resultados obtenidos y analizar los curriculums, hay que considerar un factor que a menudo pasa desapercibido: el tipo de contratación y su coste económico.

Basándonos en toda esta información, deberemos seleccionar a la persona más adecuada, aunque típicamente se proponen tres candidatos para la consideración de la dirección. Si lo desean, esta podrá llevar a cabo una última entrevista de evaluación final.

El objetivo es doble:

Fomentar la implicación de los puestos directivos en este proceso.

Investigar nuevas características, como la interacción entre la dirección y la persona seleccionada.

Acogida de los candidatos:

Una vez que se haya tomado la decisión de contratar a un candidato específico, la empresa deberá comunicarle la fecha de incorporación y el lugar donde debe presentarse. Además, la empresa debe prepararse para recibir al nuevo miembro y comunicar su agradecimiento al resto de los aspirantes por haber participado.

Así pues, una vez que el directivo ha tomado la decisión sobre qué persona seleccionar, el siguiente paso será su acogida. Para Watkins (2016), la incorporación es el proceso de introducir a un nuevo empleado en su nuevo trabajo; familiarizar a ese empleado con las metas, valores, reglas y políticas, y procesos de la organización; y socializar al empleado en una cultura organizacional.

La empresa debe dedicar especial atención a la preparación de la incorporación del nuevo empleado, asegurándose de que se sienta bienvenido y presentándolo a todos los compañeros con los que interactuará en su trabajo.

Por lo general, el encargado de recursos humanos es quien recibe al candidato seleccionado y lleva a cabo la primera entrevista de bienvenida. Durante esta entrevista, además de felicitar al candidato, se discuten diversos aspectos generales sobre el puesto de trabajo y la organización, como las tareas, responsabilidades, salario y horario laboral. El objetivo es asegurarse de que el candidato seleccionado esté completamente informado y confirme su deseo de unirse a la empresa.

Si la respuesta es positiva, se debe proceder a la lectura y firma del contrato, así como el documento de alta en la seguridad social para su posterior gestión en Administración Laboral.

Después, se procede con una visita a las instalaciones, la cual tiene por objetivo mostrar las áreas principales del lugar de trabajo y que el empleado interactúe con sus nuevos compañeros.

Integración de personal:

La integración marca el final del proceso de selección, ya que a través de ella se lleva a cabo la socialización del nuevo miembro en la empresa, lo que completa el proceso de selección inicial.

Para finalizar este capítulo, se debe continuar con los pasos que quedaron de analizar en el punto de 'Proceso de reclutamiento de personal en el sector hotelero':

- Proceso de selección: implica revisar todos los currículos recibidos y seleccionar aquellos que se ajusten a las características necesarias. Existiendo dos grandes grupos de requerimientos:
 - Requerimientos excluyentes: no disponer de uno de estos requisitos supone dejar a la persona fuera del proceso.
 - Requerimientos no excluyentes: aquellos que pueden resultar un plus a la hora de seleccionar un candidato.
- Incorporación a la organización: recibir al nuevo empleado e integrarle en su nuevo entorno laboral.

Se puede apreciar que los pasos son los mismos a seguir que en otra tipología de organización, simplemente hay que tener en cuenta que el sector hotelero trabaja 24 horas al día durante 365 días al año. Lo que implica una vocación, dedicación y talento por parte del empleado para adentrarse en esta profesión.

Escuela Universitaria
de Turismo
ALTAMIRA

5. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LOS HOTELES DE SANTANDER.

Una vez explicado de manera genérica cómo es un proceso de reclutamiento y selección de personal, es hora de analizar este proceso en los hoteles de Santander.

Antes de comenzar, es interesante contextualizar la tipología de establecimientos hoteleros predominante en Santander, pues como se va a explicar a continuación, son hoteles más pequeños, muchos de ellos sin contar con un departamento o responsable de RRHH.

Santander es una ciudad pequeña, situada al norte de España, en zona costera, por lo que ya se puede imaginar en base al clima oceánico del cantábrico, que no es una zona con grandes hoteles vacacionales o resorts. Sí que cada año en verano es una ciudad más y más demandada, especialmente cuando el clima es favorable, pero se caracteriza por tener hoteles de unas 180 habitaciones de media, desde 1 a 5 estrellas, predominando ciertas cadenas hoteleras que llevan años operando. A lo largo de los años, han ido abriendo hoteles estilo boutique, muy pequeños, muchos de ellos con tan solo 10 habitaciones, pero son ideales para el público objetivo de Santander, parejas, familias, o viajeros de negocios, que van a disfrutar de una estancia corta, en las cuatro estaciones del año. Es por ello, que la mayoría, exceptuando las cadenas hoteleras, no identifican un departamento de RRHH o a un responsable del mismo, sino que es el propio director o propietario del hotel quien se encarga del proceso de reclutamiento y selección.

Comenzando con el análisis de las entrevistas, es importante comentar acerca de cómo se inicia el proceso de reclutamiento. La mayoría de las personas entrevistadas defienden que el proceso lo inicia el jefe de RRHH en caso de que lo hubiera, o la dirección del hotel en su defecto. Destacando que, en ocasiones, es la propia dirección quien traslada las necesidades al departamento de RRHH, y éste seguido, publica las vacantes en portales de empleo y se realiza el primer filtro de los candidatos.

Por otro lado, trasladan que un profesional de recursos humanos debería tener estudios relacionados con ramas jurídicas como derecho, o alguna formación en psicología o relaciones laborales, pero siempre con conocimientos en el ámbito legal.

Otro aspecto importante a destacar es qué valoran más a la hora de reclutar a un candidato, siendo sus respuestas el equilibrio entre la formación académica y la trayectoria laboral, pero que otros factores como la actitud, el lenguaje no verbal, la disponibilidad, y la disposición de la persona son absolutamente determinantes en esa criba.

Si preguntáramos a personas de la calle si consideran que para acceder a un puesto de trabajo de cierta responsabilidad exigen un título, las respuestas en un 99% serían afirmativas. Sin embargo, las respuestas brindadas por los entrevistados, es que el título podría ser prescindible siempre que el candidato posea la experiencia suficiente demostrable. Aunque siempre es recomendable tenerlo, especialmente si se quiere optar a un puesto de un rango razonable.

A la hora de reclutar, la mayoría de los hoteles se apoyan en bolsas de empleo universitarias o de formación profesional, intentando facilitar el acceso de los estudiantes al mundo laboral, además, muchos de los candidatos a puestos vacantes son alumnos que han realizado prácticas en dicha empresa. Sin olvidar el gran auge de las plataformas como LinkedIn o Infojobs, donde se ofertan gran cantidad de vacantes. También, se siguen utilizando métodos más “tradicionales” como el envío del currículum por parte de los candidatos a la página web de la empresa o al propio correo electrónico. Cabe destacar que todas las empresas han contestado que están a favor de la promoción interna, siempre y cuando los trabajadores muestren ímpetu por seguir desarrollándose profesionalmente y dando lo mejor de ellos mismos.

Siguiendo con este proceso, comienza el de selección, es aquí donde solo algunos candidatos llegan, ya que compiten para poder optar al puesto. En esta parte, la entrevista juega un papel fundamental. Para algunos hoteles, es preferible realizar la primera entrevista a través de una videollamada, y en caso de superarla ya se procedería a realizar una entrevista personal. Para otros, es el departamento de RRHH quien realiza la primera selección, y envía los CV de esos candidatos a la dirección del hotel, para que estos puedan realizar una entrevista presencial y seleccionar al candidato ideal. Pero, en todos los casos, se opta por hacer una entrevista personal con los postulantes, donde el entrevistador hará hincapié en los aspectos que considere necesarios, o puede añadir algún tipo de prueba para ver cómo responden o se desempeñan los candidatos.

En materia económica, ningún hotel destaca que sea un aspecto costoso, al contrario, gracias a las nuevas tecnologías es un proceso prácticamente sin coste y simplificado, ya que permite la inmediatez en muchas ocasiones. Además, todos están de acuerdo que las nuevas tendencias en reclutamiento y selección parten de la premisa tecnológica en plataformas anteriormente mencionadas como LinkedIn o Infojobs. Aunque si que concretan, que el proceso podría ser algo más costoso en función de la calidad del candidato o del puesto vacante, o si se produce fuera de Cantabria.

Por último, pero no por ello menos importante, el análisis del CV del candidato. Absolutamente todos los hoteles coinciden en que el currículum del candidato es un elemento diferenciador y un primer filtro para poder ser reclutados. Se refieren a él como una plantilla donde se ven muchos más aspectos que los académicos, reflejando características de la persona como la limpieza o el orden. Por ello es importante tener un CV actualizado y cuidado, que no solo represente nuestra formación académica y trayectoria laboral, si no también nuestras características personales.

Continuando con el análisis, es hora de examinar la encuesta realizada a trabajadores de Santander.

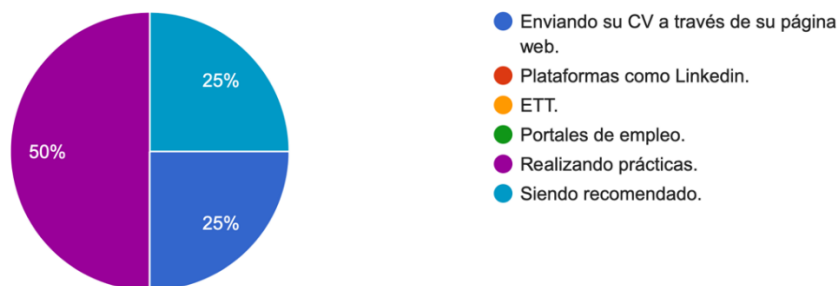
La primera pregunta era a través de qué medio habían encontrado la empresa en que trabajaban y sus vacantes, y el 50% indicó que fue la universidad quién les abrió las puertas, frente al 37,5% y 12,5% que lo encontraron gracias al boca oreja y enviando un e-mail a la empresa con su CV respectivamente.

Además, en otro gráfico que se mostrará a continuación, se indica que el 50% de los trabajadores ha sido reclutado realizando prácticas previamente en la empresa, un 25% siendo recomendado por fuentes externas, y el otro 25%, enviando su CV a través de la página web del hotel.

Ilustración 1 Reclutamiento. Fuente: Elaboración propia

¿Cómo ha sido reclutado en su empresa?

8 respuestas



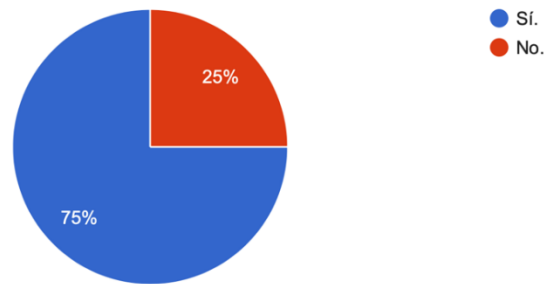
En otra pregunta se cuestiona si identifican a un responsable de RRHH en la empresa, y quién en la empresa se ha encargado de su proceso de reclutamiento y selección. Bien, pues el 100% de los encuestados reflejan que sí identifican a un responsable de recursos humanos, pero que no tiene por qué ser el jefe de RRHH como tal, si no que se pueden encargar del proceso de reclutamiento y selección figuras como director o subdirector, o el jefe del departamento donde van a desarrollar sus actividades.

Otro aspecto a tratar son los idiomas, ya que supuestamente, los profesionales del sector turístico deben manejar al menos dos idiomas aparte de su lengua materna.

Ilustración 2 Idiomas. Fuente: Elaboración Propia

¿Le han exigido idiomas para incorporarse a su puesto?

8 respuestas



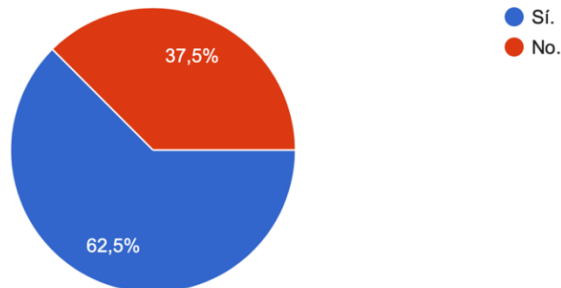
Tal y como se ve reflejado en el gráfico, la exigencia es alta pero no tanto como se espera. Solo el 75% refleja que le han exigido idiomas para incorporarse a su puesto de trabajo, mientras que hay un 25% que no. En cohesión con esta pregunta, se pidió a los trabajadores que indicaran qué idiomas se les exigía, y todos contestaron inglés. Ninguno mencionó francés o alemán, siendo lenguas bastante demandadas a día de hoy.

Al continuar con la experiencia previa en ese mismo puesto de trabajo, el 62,5% de los trabajadores contestó que sí se la pedían, frente a un 37,5% que no, dejando un margen de respiro para aquellos que tienen miedo a aplicar a empresas por su falta de experiencia. De hecho, son muchas las empresas que ofrecen formación al candidato para comenzar su puesto, como es el caso del 75% de los encuestados. Además, un 62,5% sigue recibiendo formación continua para continuar desarrollándose profesionalmente frente a un 37,5% que no, como se ve en el siguiente gráfico.

Ilustración 3 Formación Continua. Fuente: Elaboración propia

¿Le proporciona la empresa a día de hoy formación continua para seguir desarrollándose profesionalmente?

8 respuestas



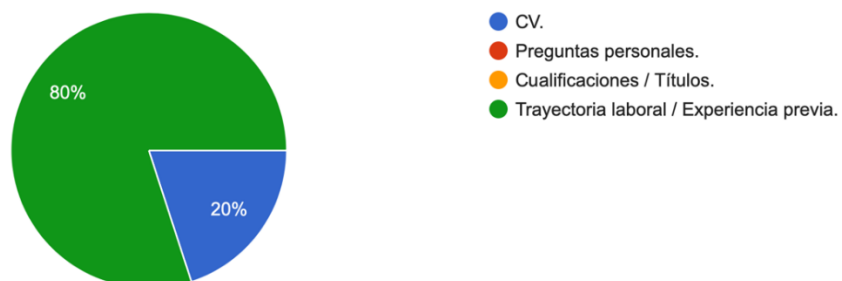
Siguiendo con el proceso de reclutamiento, llegamos a la fase de la entrevista personal. Es normal pensar que todos los candidatos deban pasar por este proceso, ya que se entiende como la criba o filtro final para poder ser seleccionados, pero los datos demuestran lo contrario. Tan solo el 62,5% ha pasado por este tipo de entrevista, habiendo un 37,5% que no lo ha necesitado para poder ser seleccionado.

A los encuestados que sí les habían realizado entrevista, se les añadió la cuestión de qué aspecto había tenido más importancia para el entrevistador durante ese proceso, y estos fueron los resultados.

Ilustración 4 Entrevista Personal. Fuente: Elaboración Propia

En caso de que sí le hayan realizado la entrevista, ¿en qué aspecto considera que han hecho mayor hincapié?

5 respuestas



Hubo dos aspectos que destacaron en mayor medida, siendo la trayectoria laboral o experiencia previa donde mayor hincapié se hizo, frente al análisis del currículum, que tiene

mucha importancia, pero quizás no tanta o no por encima de la trayectoria laboral o experiencias de los candidatos.

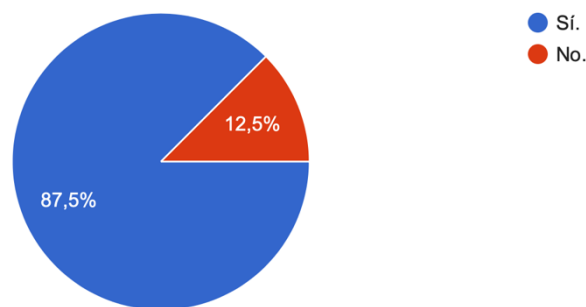
Continuando con la titulación, cabe destacar que hay a un 37,5% de trabajadores que no les han exigido titulación, lo que lleva a reflexionar, ¿hay realmente profesionales en el sector turístico en Santander? ¿Simplemente no lo exigen en puestos de responsabilidad baja como indicaba algún director en las entrevistas? ¿O consideran que para ciertos puestos con la formación que ofrece la empresa es suficiente?

Otra cuestión es la entrada de estudiantes a la empresa que hayan realizado prácticas con antelación. Las respuestas han sido que, por parte de los hoteles, se facilita dicha entrada, y que la mayoría de trabajadores que se encuentran actualmente trabajando han entrado gracias a las prácticas. Lo que pone en relación el siguiente gráfico.

Ilustración 5 Promoción Interna. Fuente: Elaboración Propia

¿Siente que apoyan la promoción interna?

8 respuestas



Indicando que sí hay un gran apoyo por parte de la empresa para la promoción de los trabajadores dentro de ella.

Finalizando con la encuesta, se realizaron dos últimas preguntas; si consideraban que habían sido bien integrados en su llegada por parte de sus jefes como de sus compañeros, y si estaban satisfechos con el trato recibido por parte de la empresa y qué aspectos se podrían mejorar. Todos reflejaron que se sintieron totalmente integrados y acogidos, siendo un aspecto importante a analizar por parte de un profesional de RRHH si realmente se busca el bienestar de los empleados, y en cuestiones a mejorar, indicaron que podría ser satisfactorio realizar reuniones internas para intercambiar ideas, opiniones e información, y que el trabajador se sienta participe en la empresa aportando su pequeño grano de arena.

6. CONCLUSIONES

Tras finalizar el trabajo sobre el reclutamiento y selección de personal en los hoteles de Santander, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Como se ha visto a lo largo del trabajo, el departamento de RRHH ha evolucionado a lo largo de los años; desde sus inicios como un intermediario entre los trabajadores y los empresarios, debido a las nefastas condiciones laborales e insalubridad en muchos casos, hasta día de hoy, que busca el bienestar de los empleados no solo en el ámbito profesional, si no en la compatibilidad con su vida personal. Añadiendo en muchas ocasiones la opción de tele trabajar y tener más tiempo para la vida familiar y el ocio.

Es verdad, que el sector turístico quizás no ofrece tantas ventajas como un trabajo al uso de oficina, pues requiere esfuerzo y dedicación debido a los horarios, estacionalidad y servicio al cliente 24 horas. Pero los equipos de RRHH del sector hotelero se esfuerzan al máximo para satisfacer igualmente a sus empleados.

Respecto al análisis en sí del reclutamiento y selección de personal, se puede apreciar como ciertos patrones se han ido agilizando en favor a las nuevas tecnologías, aunque no deja de ser un proceso clásico y tradicional, que concluye en todos los casos con una entrevista personal al futuro candidato.

Es un proceso que comienza de la mano de los jefes de RRHH o por parte de la dirección del hotel, que recoge en muchos casos las necesidades trasladadas por los jefes de un departamento concreto.

Comienza el reclutamiento, y son las bolsas de empleo universitarias o alumnos que han realizado prácticas, los nidos principales de búsqueda por parte de las empresas. Los candidatos deberán también enviar su CV a la página web del hotel, o utilizar plataformas como LinkedIn o Infojobs para favorecer su presencia durante este proceso.

El gran filtro a la hora de seleccionar a los candidatos es su CV. Es por ello que deben cuidar la estética del mismo, y reflejar sus cualificaciones y trayectoria laboral, o experiencias que puedan aportar valor como realizar voluntariado. Sin olvidar que un currículum debe reflejar también los talentos de la persona, o algún reconocimiento por parte de la universidad o escuela donde haya estudiado.

Una vez pasado el primer filtro, se comienzan a hacer entrevistas personales a los candidatos que han sido seleccionados. Los entrevistadores harán gran énfasis en la experiencia previa

del entrevistado y se fijarán en detalles de actitud, lenguaje no verbal, o el saber estar. Es aquí donde se debe mostrar ímpetu y ganas de trabajar.

Tanto si el postulante es seleccionado o no, es importante realizar un feedback. Ya que esto indica un aporte de valor por parte de la empresa interesándose por los aspirantes para futuras vacantes en caso de no haber conseguido superar el proceso.

Por parte de los trabajadores, sienten que su empresa los acoge de manera correcta y que vela por su bienestar, creando sinergia entre lo profesional y lo personal. Motivando su espíritu con la promoción interna, y promoviendo su desarrollo con la formación continua. Se refleja también la importancia de crear reuniones o espacios para que los empleados puedan compartir sus opiniones o críticas, y así mejorar en equipo.

Aludiendo a la tipología de hoteles en Santander, cómo se ha comentado antes, son hoteles en su mayoría pequeños, de ciudad, para estancias cortas o de fin de semana, por lo que en muchos de ellos no se identifica una figura o departamento de RRHH, y es el propio director quién realiza el reclutamiento y la selección de personal. Es por ello que sería interesante profesionalizar este tipo de prácticas, creando en los hoteles un departamento de RRHH o centralita, con buenos profesionales, que sean capaces y tengan el ánimo de elegir a los candidatos idóneos, y, en consecuencia, mejorar el funcionamiento de la empresa y sus servicios.

Como conclusión final, se interpreta que en la actualidad sí existe una verdadera vocación por la búsqueda del bienestar de los trabajadores, y por el disfrute del ser humano en su vida profesional y personal. La conciliación está a la orden del día, y así debe ser, pudiendo tanto hombres como mujeres, desarrollar una vida profesional plena sin tener que eliminar factores sociales fundamentales como la familia o el hogar.

7. ÍNDICE DE IMÁGENES/GRÁFICOS/TABLAS

Tabla 1 Cuadro de Tendencias hacia la Gestión de los Recursos Humanos. Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Porret Gelabert, M. (1997)9

Tabla 2 Fases del Proceso de Selección. Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Amo Arturo, A. (2019). 16

Ilustración 1 Reclutamiento. Fuente: Elaboración propia..... 35

Ilustración 2 Idiomas. Fuente: Elaboración Propia..... 36

Ilustración 3 Formación Continua. Fuente: Elaboración propia..... 37

Ilustración 4 Entrevista Personal. Fuente: Elaboración Propia..... 37

Ilustración 5 Promoción Interna. Fuente: Elaboración Propia..... 38



8. REFERENCIAS

- ALONSO, P.; MOSCOSO S.; CUADRADO, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 31, n.2, pp. 79-89. [En línea]. [Consultado el 13/03/2024]. ISSN 2174-0534. Disponible en <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v31n2/v31n2a03.pdf>
- AMO ARTURO, A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Editorial Elearning, SL. ISBN 978-84-17814-86-1. Disponible en: https://books.google.es/books?id=63fIDwAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=true
- ANAND, R. (2008). *Social Media's Impact on Recruitment and HR*. Ed. Pearson Education. Boston, MA (USA).
- BARBERÁN, P. (1973). Reclutamiento de personal hotelero. *Estudios Turísticos*, (37), 57-66. [En línea]. [Consultado el 11/03/2024]. ISSN 0423-5037. Disponible en <https://doi.org/10.61520/et.371973.324>
- BRETONES, F. D. y RODRÍGUEZ, A. (2008). *Reclutamiento y selección de personal y acogida*. En M. A. Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid. Pirámide. Pp. 101-134. [en línea]. [Consultado el 09/03/2024]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/303289901_Reclutamiento_y_seleccion_de_personal_y_acogida
- BRUNET, I.; ALARCÓN, A. (2007). Calidad y recursos humanos del sector hotelero en Cataluña. *Revista Internacional de Sociología*, 65(47), 73-98. [En línea]. [Consultado el 16/03/2024]. Disponible en <https://doi.org/10.3989/ris.2007.i47.53>
- CALDENTEY, D. (Marzo, 2018). Del departamento de RRHH al de Talento Humano: los cambios van más allá del nombre. *La universidad en internet* [en línea]. [Consultado el 12/02/2024]. Disponible en: <https://www.unir.net/empresa/revista/del-departamento-de-rrhh-al-de-talento-humano-los-cambios-van-mas-alla-del-nombre/#:~:text=Haciendo%20un%20repaso%20por%20las,conocerse%20como%20%27Recursos%20humanos%27>
- CAMP, R.; VIELHABER, M.; SIMONETTI, J. (2002). *Qué persona para qué puesto. El método de la entrevista estratégica para seleccionar a los mejores*. Bilbao. Deusto.
- CAPPELLI, P. (2001). *Making the most of on-line recruiting*. Harvard Business Review, Vol. 79. Nº 3: 139-146. Ed. Harvard Business Publishing, MA (USA).

- CHIAVENATO, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Ed. McGraw-Hill Interamericana, S.A. ISBN 958-41-0037-8. Disponible en https://frrq.cvg.utm.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf
- CHRUDEN, H.J. y SHERMAN, A.W. (1980). *Personnel Management. The utilization of human resources*. South-Wester Pub. Cincinnati.
- CUERVO GARCÍA, A. (1994). *Análisis y planificación financiera de la empresa*. Editorial Civitas. ISBN 978-84-470-0322-8.
- ENDALIA. Los recursos humanos: de la revolución industrial a la revolución digital. *Endalia* [en línea]. [Consultado el 15/02/2024]. Disponible en: <https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>
- FEIJOÓ, J. L.; MONTARCÉ, J.; OUBIÑA, G.; URBANCIC, M.; YACOPI, R.; BELDA, J. F. (2016). *Talento Humano en Hotelería y Turismo: Aspectos Claves en la Gestión de Personas*. Ugerman Editor. ISBN 978-978-9468-47-0. Disponible en https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BFPqEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=aspectos+a+considerar+en+un+candidato+para+el+sector+hotelero&ots=ZwrpU8f dnH&sig=ILGKADzbwCu68qwFMnr_rjqIUw#v=onepage&q&f=true
- FELDMAN, D.; KLAAS, B. (2002). Internet Job Hunting: A Field Study of Applicant Experiences with On-Line Recruiting. *Human Resource Management*. Vol.41. Nº2: 175-192. Ed. John Wiley & Sons, New York (USA).
- GALLAGHER, N. and O'LEARY, D. (2007). *Recruitment 2020, How recruitment is changing and why it matters*. Demos. London (UK).
- GAMARRA, G. (Diciembre, 2023). ¿Qué son los recursos humanos? Repasamos conceptos. *Factorial* [en línea]. [Consultado el 15/02/2024]. Disponible en: <https://factorialhr.es/blog/que-son-recursos-humanos-definicion/>
- HARRIS, M. M. (1989). Reconsidering the employment interview. A review of recent literature and suggestion for future research. *Personnel psychology*, 42: 691-726.
- HERNANDEZ SANCHEZ, B. Y. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, vol.15, n.31, pp.173-186. [En línea]. [Consultado el 21/03/2024]. ISSN 0120-6346. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462012000100008&lng=en&nrm=iso
- HOUGH, L. M.; OSWALD, F. L. (2000). Personnel Selection: Looking toward the Future-Remembering the Past. *Annual Review of Psychology*, 51, 631-664. Disponible en

https://www.researchgate.net/publication/12564369_Personnel_Selection_Looking_Toward_the_Future--Remembering_the_Past

- HUNTER, J. E.; HUNTER, R. F. (1984). Validity and utility of alternate predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96: 72-98.
- ISPROX. Importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal. *Isprox* [en línea]. [Consultado el 12/02/2024]. Disponible en: <https://isprox.com/importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/#:~:text=selección%20de%20personal-,Importancia%20del%20proceso%20de%20reclutamiento%20y%20selección%20de%20personal,en%20más%20de%20un%2070%20%25>
- KOLBITSCH, J.; MAURER, H. (2006). The transformation of the web: how emerging communities shape the information we consume. *Journal of Universal Computer Sciences*. Vol.12. Nº2:187-213. Ed. Springer International Publishing AG, Switzerland.
- LAPZO. (Diciembre, 2023). Las 4 tendencias de recursos humanos para 2024. *Linkedin* [en línea]. [Consultado el 04/03/2024]. Disponible en: <https://es.linkedin.com/pulse/las-4-tendencias-de-recursos-humanos-para-2024-lapzomx-9ourf>
- LEAN MILLÁN, A.; ALFARO DE PRADO SAGRERA, A.; RODRÍGUEZ FÉLIX, L.; ROMÁN ONSALO, M. (1999). *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Ediciones Pirámide, S.A. ISBN 84-368-1382-0.
- LIEVENS, F.; DAM, K. V.; ANDERSON, N. (2002). Recent Trends and Challenges in Personnel Selection. *Personnel Review*. Vol.31. Nº5: 580-601. Ed. Emerald Insight, London (United Kingdom).
- LÓPEZ CUELLO, L.; HOYOS ALBA, O.; PINEDA RICARDO, A. (2021). *Caracterización de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas del sector hotelero de la ciudad de Sincelejo-Sucre*. ARCE NADER, J. (dir.) Trabajo de Grado, Corporación Universitaria del Caribe. [En línea]. [Consultado el 13/03/2024]. Disponible en <https://repositorio.cecar.edu.co/handle/cecar/2167>
- MABABU MUKIUR, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales. Reclutamiento 3.0. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*. [En línea]. [Consultado el 13/03/2024]. ISSN 1012-1587. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5875160>
- MADRID, CIENCIA Y TECNOLOGÍA. Concepto de Competencias desde Recursos Humanos: Tema 2.5. (s. f.). *Madrid, Ciencia y Tecnología*. [En línea]. [Consultado el 22/03/2024]. Disponible en

https://mcyt.educa.madrid.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/manualorientacionprofesional/tema2_5.asp

- MATEO DÍAZ, J. (1998). *Manual del director de recursos humanos*. Ernst & Young. ISBN 9788480364775. [Consultado el 10/03/2024]. Disponible en: <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24560w/Gestionporcompetencias.pdf>
- MELIÁN GONZÁLEZ, S. (1995). *La selección de personal: propuesta metodológica y validación empírica*. GARCÍA FALCÓN, J. M. (dir.) Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria. [Consultado el 09/03/2024]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10553/20150>
- MUCHINSKY, P. M. (1986). Personnel selection methods. In C.L. Cooper and I. T. Robertson (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley, Chichester.
- NARANJO ARANGO, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, núm.32, enero-junio, pp. 83-114. Universidad del Norte. ISSN 1657-6276. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932005>
- PARDO, M.; LUNA, R. (2007). *Recursos humanos para turismo*. Pearson Educación, S.A. ISBN 978-84-8322-309-3.
- PEIRÓ, J. M. (1986). *La incorporación de los individuos como miembros de la organización*. En J. M. Peiró. Psicología de la organización. Madrid. UNED. [en línea]. [Consultado el 09/03/2024].
- PEREDA, S.; BERROCAL, F. (2001). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- PORRET GELABERT, M. (Junio, 1997). *Evolución histórica y situación actual de la dirección y gestión de los recursos humanos en las organizaciones*. Revista De Trabajo Y Seguridad Social. CEF, (171), 125-176. [en línea]. [Consultado el 04/03/2024]. Disponible en: <https://doi.org/10.51302/rtss.1997.18141>
- PUCHOL, L. (1995). *Dirección y gestión de recursos humanos*. ESIC. Madrid. ISBN 9788473561181.
- ROJO, P. y CABRERA, A. (1999). *Las cuatro caras de las Direcciones de Recursos Humanos*. Capital Humano, 12, 127, pp. 60-66.
- RUIZALBA, J.; VALLESPÍN, M; 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. [En

línea]. [Consultado el 15/03/2024]. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.03.001>

- SALGADO, JESÚS F.; MOSCOSO, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16-24. [En línea]. [Consultado el 10/03/2024]. ISSN 0214-7823. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829103>
- SALINAS RODRÍGUEZ, J. M.; MALPARTIDA GUTIÉRREZ, J. N. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 1, 26-43. [En línea]. [Consultado el 11/03/2024]. ISSN 2709-4502. Disponible en <https://doi.org/10.47422/ac.v1i3.17>
- SÁNCHEZ CEBRIÁN, M. (2020). *El plan de acogida y los nuevos empleados. Revisión bibliográfica*. MORA RODRÍGUEZ, C. (dir.) Trabajo de fin de Grado, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche, Universidad Miguel Hernández. [En línea]. [Consultado el 21/03/2024]. Disponible en <http://hdl.handle.net/11000/8756>
- SÁNCHEZ MARTÍNEZ, M. (2020). *Selección de personal en el sector hotelero del Reino Unido: El hotel Chatsworth*. RAMOS VILLAGRASA, P. J. (dir.). Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Zaragoza. [En línea]. [Consultado el 15/03/2024]. Disponible en <https://zaguan.unizar.es/record/102027/files/TAZ-TFG-2020-1034.pdf>
- SCHLESINGER, R. (2014). The Suitability of Social media for Headhunters to recruit managers from and for the fashion business. *Anchor Academic Publishing*. Hamburg (Germany).
- WATKINS (2016). *El plan de acogida y los nuevos empleados. Revisión bibliográfica*. MORA RODRÍGUEZ, C. (dir.) Trabajo de fin de Grado, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche, Universidad Miguel Hernández. [En línea]. [Consultado el 21/03/2024]. Disponible en <http://hdl.handle.net/11000/8756>

9. ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a diferentes jefes de RRHH o directores de hoteles de Santander

1. ¿Quién se encarga de iniciar el proceso de reclutamiento y selección en su hotel?
2. ¿Qué formación debe tener un profesional en el área de Recursos Humanos?
3. ¿Qué valora más a la hora de reclutar a un candidato, su formación académica o su trayectoria laboral incluyendo algún tipo de actividad como voluntariado, etc.?
4. ¿Exige su empresa titulación a los candidatos?
5. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento? ¿Buscan candidatos en las universidades o en alguna bolsa de empleo, etc.?
6. ¿Consideran importante el reclutamiento interno, o se apoyan más en el externo?
7. Una vez realizado el reclutamiento, ¿cómo se realiza el proceso de selección?
8. Durante el proceso de selección, ¿utilizan métodos como la entrevista, o les resultan más útiles otros?
9. ¿Es costoso en materia económica iniciar un proceso de reclutamiento y selección?
10. ¿Han percibido a lo largo del tiempo nuevas tendencias a la hora de realizar estos procesos?
11. Y, por último, ¿es importante el análisis del currículum del candidato en el proceso de selección?

Anexo 2: Encuesta a trabajadores de hoteles de Santander

1. ¿A través de qué medio ha encontrado la empresa en que trabaja y sus vacantes?
2. ¿Cómo ha sido reclutado en su empresa?
3. ¿Quién en la empresa se ha encargado de su proceso de reclutamiento y selección?
4. ¿Identifica en la empresa a un responsable de RRHH?
5. ¿Le han exigido idiomas para incorporarse a su puesto?
6. En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿qué idiomas le han pedido?
7. ¿Le pedían experiencia previa en su puesto de trabajo?
8. ¿Le proporcionó la empresa formación para incorporarse a su puesto de trabajo?
9. ¿Le proporciona la empresa a día de hoy formación continua para seguir desarrollándose profesionalmente?
10. Una vez reclutado, ¿le han realizado una entrevista personal?
11. En caso de que sí le hayan realizado la entrevista, ¿en qué aspecto considera que han hecho mayor hincapié?
12. ¿Le han exigido titulación para poder incorporarse a la empresa?
13. ¿Considera que facilitan a los estudiantes que han realizado prácticas su entrada a la empresa?
14. ¿Siente que apoyan la promoción interna?
15. Al incorporarse a su empresa, ¿consideró que fue bien integrado tanto por sus jefes como por parte de sus compañeros?
16. Por último, ¿se encuentra satisfecho con el trato recibido por parte de la empresa?
¿Hay algún aspecto a mejorar?