

2014

2015

# Propuesta de Plan Estratégico de Recursos Humanos

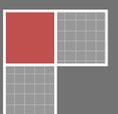
Máster en Dirección de Empresas  
Universidad de Cádiz



Manuel Quevedo Ragel

53585112B

2014 2015



# Universidad de Cádiz

## Máster Dirección de Empresas

Autor: Manuel Quevedo Ragel

Tutor : Jesús Barrena Martínez

<b>1. Justificación</b>	<b>4</b>
1.1. Cuestión de estudio	4
1.2. Objetivos del Plan Estratégico de Recursos Humanos	5
1.3. Metodología	5
<b>2. Importancia de la correcta gestión de los recursos humanos</b>	<b>6</b>
2.1. Funciones del área de RRHH	6
<b>3. Plan estratégico de gestión de recursos humanos</b>	<b>8</b>
3.1. Misión, visión y valores	8
3.2. Filosofía de la empresa	10
3.3. Organigrama	10
3.4. Diseño de los puestos de trabajo	14
3.5. Propuesta de reclutamiento y selección del personal	15
3.5.1. Propuesta de reclutamiento	15
3.5.2. Propuesta de selección de personal	23
3.6. Proceso de socialización en la empresa	30
3.7. Plan de carrera	32
3.8. Planes de formación y PRL	34
3.9. Propuesta de métodos de evaluación del clima laboral	36
<b>4 Conclusiones.</b>	<b>39</b>
<b>Referencias</b>	<b>43</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>44</b>

# 1- JUSTIFICACION

## 1.1 Cuestión de estudio

El presente estudio trata de sentar las bases para la creación y gestión de un Plan Estratégico de Recursos Humanos para la cadena Hipotels, comenzando con un análisis exploratorio en el Hotel Sherry Park de Jerez de la Frontera. En la actualidad, este hotel calificado con 4 estrellas de oro, aunque no es un hotel tipo de la cadena, debido a que no es un hotel de costa, se define como uno de los buques insignia de la misma.

El grupo Hipotels es una cadena de hoteles española que engloban una totalidad de 21 hoteles distribuidos en diferentes grupos, que a su vez se dividen según la localización y segmentación de clientes. De este modo, la cadena hotelera queda subdividida en diferentes sociedades denominadas Hipotels, Jumari, Said, Anluga y Millorazul. Todas ellas incorporan a su vez un cierto número de hoteles que finalmente quedan bajo el mismo dominio

Se ha de comentar también, que a pesar de la profunda crisis económica, el sector hotelero no se ha dejado afectar de una manera extrema como otros sectores. Por el destino turístico y por la regular afluencia que las costas andaluzas ostenta, se ha podido observar un mantenimiento del nivel de desarrollo dentro de dicho sector.

De este modo, el sector hotelero queda señalado como un sector de gran competencia debido a su madurez y más en la zona turística de Andalucía donde se sitúa el Hotel Sherry Park, por lo que la cadena y dicho Hotel han tomado en consideración la necesidad de conseguir una diferenciación respecto a los competidores, basada en dar la máxima calidad de productos y servicios a los clientes.

A su vez el Hotel Sherry Park tiene claro que para conseguir lo definido anteriormente ha de dar máxima prioridad al capital humano de la empresa con el fin de poder conseguir una máxima adaptación entre el trabajador o colaborador y el puesto que ocupa, de este modo consiguiendo transformar a los empleados del hotel en la ventaja

competitiva de la empresa para estar en la cabeza del sector y conseguir los objetivos marcados a corto, medio y largo plazo.

A pesar de las fortalezas competitivas de la cadena, ésta únicamente posee un pequeño departamento de personal situado en Mallorca. Dicho departamento se centra en realizar funciones administrativas, como pueden ser la gestión de nóminas y contratos, llevando a cabo el control del proceso de selección, pero obviando muchas funciones estratégicas que son importantes en cualquier Departamento de Recursos Humanos (RRHH). Tal y como comenta Chiavenato (2007) y Dessler (2009), entre dichas funciones se encuentran tener un proceso estandarizado de reclutamiento y selección, realizar un correcto diseño de puesto de trabajo, desarrollar buenos procesos de socialización, planes de carrera y formación, o tener sistemas para estudiar el clima empresarial para una posterior corrección del mismo, entre otras muchas.

## **1.2 Objetivos del Plan Estratégico de Recursos Humanos.**

La propuesta del Plan Estratégico de Recursos Humanos (RRHH), pretende aportar una herramienta útil para orientar la estrategia de RRHH de la empresa a medio y largo plazo, a la vez que dotar a todos los empleados y directivos de unas pautas para actuar sinérgicamente hacia la consecución de los objetivos marcados.

Para que el plan sea eficaz es necesario un ajuste entre la estrategia de gestión de los recursos humanos y la estrategia general de la empresa, a fin de consagrar una ventaja competitiva a medio y largo plazo dentro de la empresa Guillén (2003)

## **1.3 Metodología**

A la hora de elaborar el Plan Estratégico de RRHH, se parte de un punto inicial, siguiendo unas pautas y un esquema básico pero adaptado y definido de manera individual a la situación, sector y momento de evolución de la empresa.

De este modo se comenzará por establecer un organigrama tanto de la cadena hotelera, como del Hotel Sherry Park. Se continuará con la definición de misión, visión, valores y filosofía de la cadena, lo que ha sido llevado a cabo con la información recopilada de los ejecutivos y altos cargos del hotel. Seguidamente se procederá al análisis y diseño de los puestos que existen en el hotel, el establecimiento de un adecuado proceso de reclutamiento, selección, incorporación y socialización en la empresa para nuevos empleados, una propuesta de plan de formación y desarrollo y finalmente una propuesta con diversos métodos para evaluar el clima dentro del hotel.

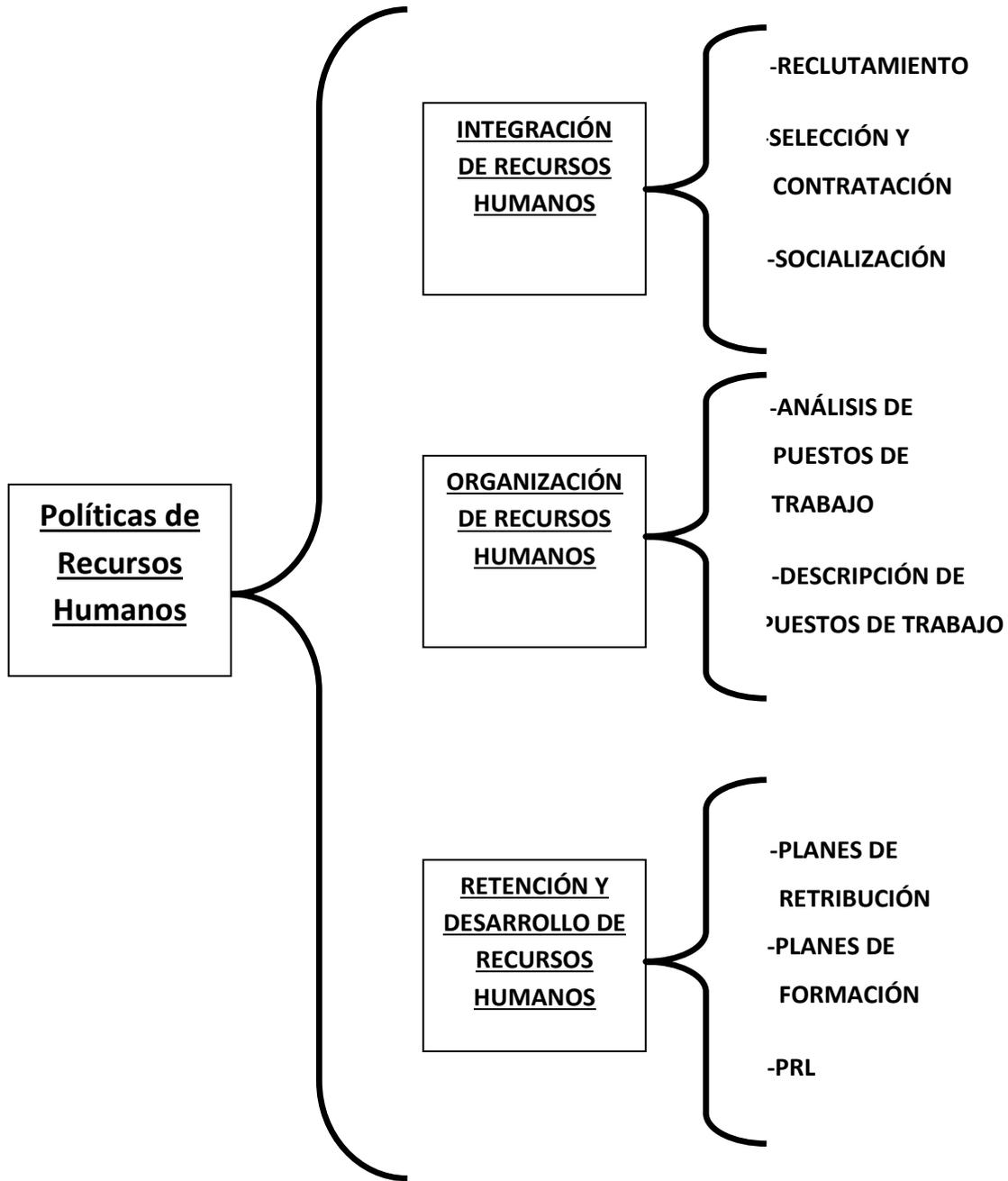
## **2. IMPORTANCIA DE LA CORRECTA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **2.1 Funciones del área de RRHH.**

Tal y como expone Chiavenato (2007, p.111), *"el área de recursos humanos de una empresa es de vital importancia para su correcto desarrollo y progreso"*.

De acuerdo con Chiavenato, en la implantación de un Plan Estratégico de RRHH se requieren ciertas políticas esenciales, que pueden ser divididas en tres bloques (Figura1): "Integración de recursos humanos", dónde se incluyen las actividades de reclutamiento, selección, contratación y socialización. Con relación al segundo bloque, "Organización de recursos humanos", se incluyen las funciones de análisis y descripción de puestos. El tercer bloque, "Retención de los recursos humanos" y "Desarrollo de recursos humanos", estará formado por los planes de retribución, planes de formación y PRL.

Figura 1: Políticas de RRHH adaptadas de Chiavenato (2007).



Fuente: Adaptado de Chiavenato (2007).

Otro de los aspectos importantes en dicho área, es que la planificación estratégica de recursos humanos se encuentre en consonancia con la estrategia empresarial, en este sentido resulta clave conocer el organigrama de la empresa, la misión, visión y valores para poder gestionar sinérgicamente con la cultura de la empresa (Chiavenato, 2007). Por ello, en el Plan Estratégico de Recursos Humanos (PE-RRHH) que se ha realizado como propuesta para el Hotel Sherry Park, se han analizado los elementos relacionados con los puntos importantes que engloban una adecuada gestión de los recursos humanos de la empresa. Entre estos se encuentran las capacidades de la organización, la estructura y organización de la plantilla, y en términos cualitativos, algunas propuestas de cómo podría mejorarse la calidad de los recursos humanos.

### **3. Plan Estratégico de Recursos Humanos.**

#### **3.1 Misión, visión y valores.**

Recordando a Alles(2005), dentro de cualquier gestión de recursos humanos resulta vital tener claros los conceptos de misión, visión y valores de la empresa, lo que permitirá definir las diferentes actividades organizativas tanto en el presente como en el futuro, y agregará valor a la compañía.

El establecimiento de la misión comienza con una descripción clara del entorno, de los clientes a los que se dirigen los servicios ofertados, dando respuesta a ciertas cuestiones sobre las intenciones organizativas, y en consonancia con la estrategia empresarial y la estrategia de RRHH. A continuación se desarrollará la visión de la empresa, con la que se va a definir que es lo que pretende conseguir y hasta donde pretende llegar la empresa en su camino, marcando unos objetivos futuros reales y alcanzables. A su vez es necesario establecer la definición de los valores de la empresa, ya que reflejan su manera de actuar, y deben de ser coherentes y actuar sinérgicamente junto a la filosofía de la misma.

Para la propuesta de plan estratégico de recursos humanos para el hotel y la cadena, los diversos epígrafes de este estudio han sido desarrollados gracias a la información aportada por los directivos de la cadena hotelera y la empresa, debido a que dichos puntos aunque existieran de un modo informal, no habían sido plasmados formalmente hasta la realización de este trabajo.

De la información extraída, puede detraerse que la misión de la cadena hotelera es:

*"Aportar el máximo valor a todos los stakeholders posicionando a la misma como máximo referente dentro del sector turístico a nivel nacional, satisfaciendo al máximo las expectativas de los clientes y ofreciéndoles el mejor servicio posible en todo momento"* (Fuente: <http://www.hipotels.com> y entrevista con directivos).

Como visión de la cadena hotelera Hipotels se ha definido: "alcanzar la meta de ser líderes y máximos referentes del turismo a nivel nacional teniendo como siempre en cuenta la importancia de un turismo responsable, sostenible y rentable, potenciando y haciendo crecer la imagen y calidad del sector turístico dentro de la nación".

Por otra parte como valores de la cadena quedan reflejados aquellos aspectos que guían su actividad. Se ha de recordar que dichos puntos se han elaborado tomando como referencia la información aportada por el hotel e información recopilada en entrevistas. Los principales valores son:

\* **Una orientación a las personas:** Es la principal fuerza de la cadena hotelera Hipotels en el sentido de que las personas son en todo momento lo esencial tanto a nivel de clientes como a nivel interno de la empresa, lo que a su vez permitirá enriquecer a estos recursos humanos y poder dar el mejor servicio con la máxima calidad .

\* **La innovación:** Hipotels en todo momento tiene como objetivo adelantarse y anteponerse a las necesidades de sus clientes y grupos de interés con el fin de ponerles el mejor servicio posible en todo momento.

\* **La responsabilidad y seguridad**: La cadena Hipotels se orienta a generar un vínculo de confianza tanto con los grupos de interés de su alrededor como con los clientes que deberán estar satisfechos en todos los aspectos.

\* **La honestidad**: Uno de los puntos más importantes es la total honestidad tanto internamente como hacia el exterior de la cadena hotelera, de este modo promoviendo la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y eficacia en la empresa.

\* **La responsabilidad medioambiental**: Hipotels en todo momento se enmarca como empresa con una gran responsabilidad medioambiental comprometiéndose altamente con el cuidado y respeto del medio ambiente.

## **3.2 Filosofía de la empresa.**

La filosofía de la cadena hotelera Hipotels se ha basado desde siempre en ofrecer la mejor calidad de servicios a los clientes al menor precio posible, una localización inmejorable de sus hoteles, un servicio personalizado y una atención permanente a las necesidades con el fin de satisfacer por completo a sus clientes y de este modo conseguir fidelizarlos mediante una total su satisfacción (Fuente: Entrevistas con directivos y datos aportados por la empresa).

## **3.3 Organigrama.**

*"Un organigrama es un diagrama que muestra la distribución del trabajo en toda la empresa, con los nombres de cada puesto y las líneas de interconexión que indican quién informa y se comunica con quién"* (Dessler 2009, p.127). Por ello, el organigrama se debe elaborar en consonancia con el ambiente y los problemas particulares de cada empresa, y consigo lleva grandes ventajas como pueden ser:

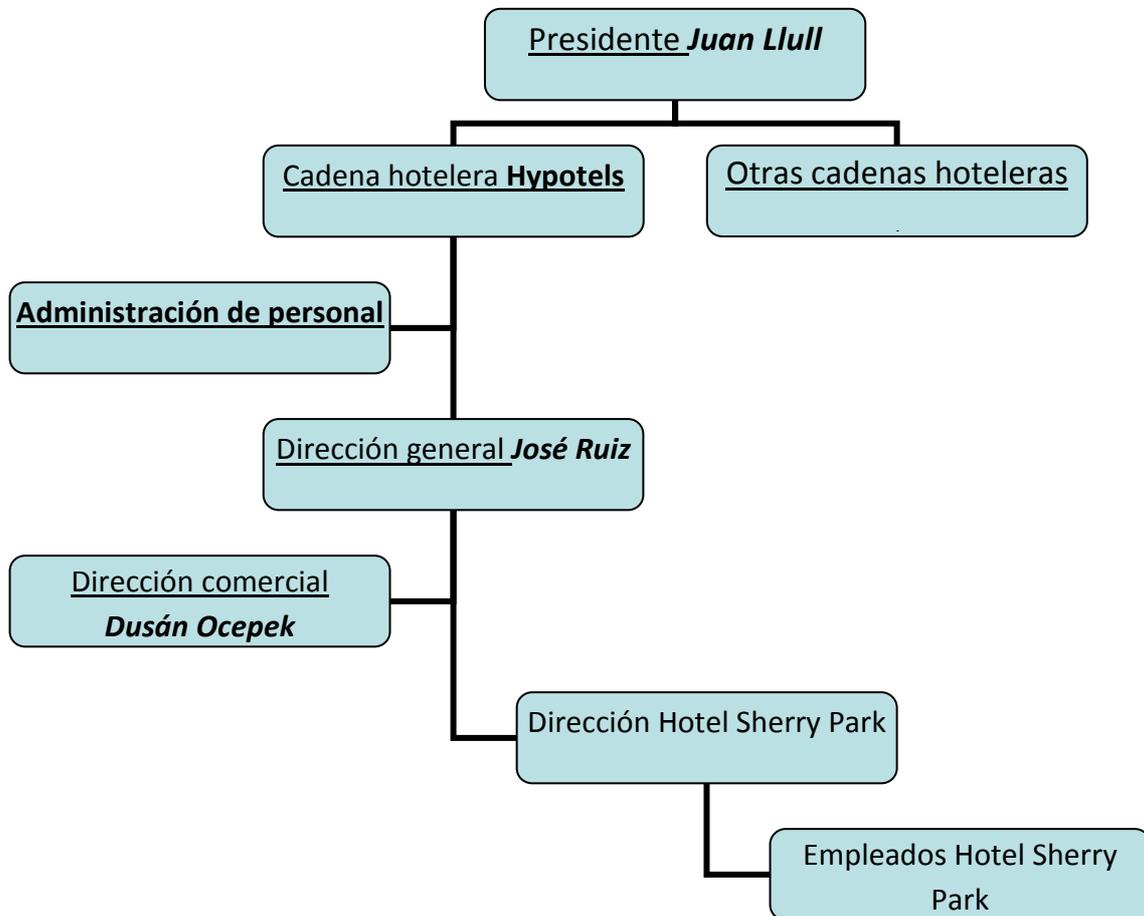
- Define con claridad las funciones y las tareas así como los titulares de los distintos puestos.
- Aclara las relaciones entre los distintos órganos.
- Obliga a hacer un examen profundo favoreciendo así la comprensión de la estructura y sus problemas.
- Saca a la luz los defectos, desequilibrios e imperfecciones existentes.
- Facilitan la orientación de los recién admitidos.
- Permiten programar con suficiente claridad las líneas de promoción.
- Constituyen una guía para la definición de una estructura ideal.
- Suministran a las personas ajenas a la empresa una visión general de su estructura.

Para la realización de un organigrama normalmente se usa el mismo procedimiento que el utilizado en este trabajo, que consiste en realizar primero un borrador mediante la información que se ha facilitado y obtenido de la empresa, que a su vez es examinado minuciosamente y más tarde estos datos son comparados con los conocimientos de los directivos que tienen consciencia de la veracidad de los mismos.

Se ha de comentar que también para poder definir la estructura organizativa de la empresa, se entrevistaron a los directivos de la empresa, y se consultó las web corporativa.

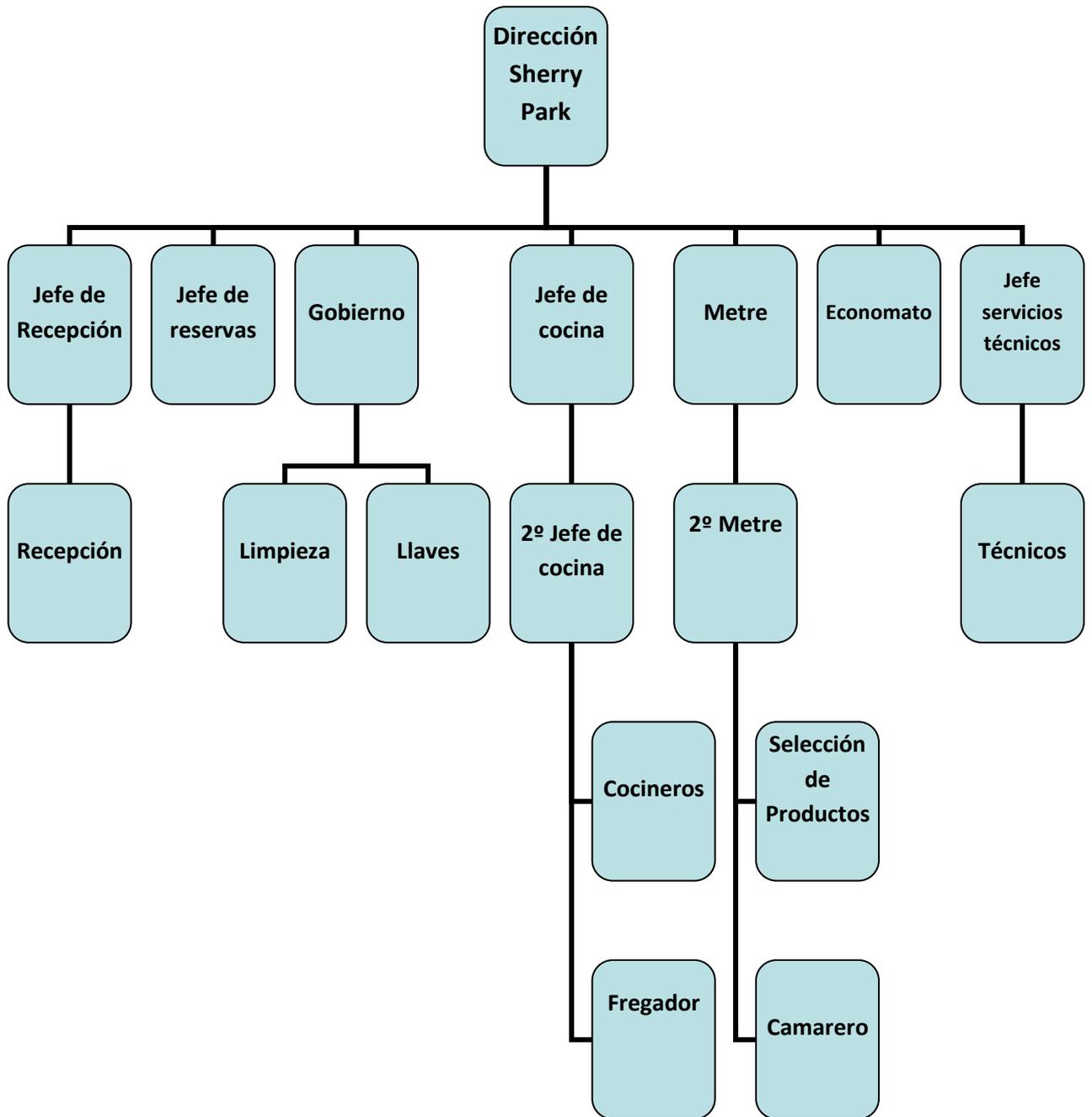
En este caso, tal y como se podrá comprobar a continuación se han realizado 2 organigramas diferentes, uno a nivel de cadena y otro más preciso del Hotel Sherry Park, que ha sido realizado a nivel general en el cual se resume en un sólo gráfico toda la estructura de la empresa.

Figura 2. Organigrama de la cadena Hotelera Hipotels.



\*Fuente: Elaboración propia con la información proporcionada por la cadena.

**\*Figura 3. Organigrama Hotel Sherry Park.**



\*Fuente: Elaboración propia con la información proporcionada por el hotel.

### 3.4 Diseño de los puestos de trabajo.

*"El diseño de los puestos es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones"* (Chiavenato, 2007, pg.204). Tras realizar ese diseño del puesto los resultados se plasmarán en fichas de descripciones de puestos con el fin de describir cada puesto de trabajo, y deberá de llevar toda información referente a cada puesto de trabajo dividido en datos de identificación, contenido del trabajo, exigencias, aprobación necesaria del puesto, etc.

Volviéndonos a centrar en el caso de este trabajo de fin de máster, se ha realizado un estudio y diseño de puestos para el Hotel Sherry Park, tal y como se va a detallar a continuación.

Como expone Dessler(2009), un proceso de análisis y diseño de puestos debe de seguir diferentes pasos para asegurar que se está haciendo de manera correcta:

1. Diagnóstico de la situación inicial de la empresa.
2. Determinar los objetivos del análisis.
3. Determinar que puestos de trabajos van a ser estudiados.
4. Seleccionar los sistemas de registro de información seleccionados.
5. Registro de la información obtenida y verificación con los superiores.
6. Redacción y realización de las fichas de los diferentes puestos de trabajos.

Con respecto a las técnicas de recogida de información, aunque existen una gran diversidad y la mayoría son muy útiles y válidas, tal y como afirman los autores que

estamos referenciando en el desarrollo del trabajo. Para realizar el diseño de puestos en el Hotel Sherry Park se ha elegido el método de utilización de cuestionarios.

Estos cuestionarios, que a continuación se detallarán de manera más concreta, se han diseñado para analizar diversos aspectos, como por ejemplo qué actividades ha de realizar el empleado, las normas existentes, los planes futuros, el potencial existente en el puesto, la capacidad y motivación que exige el puesto y percepciones que se crean normalmente sobre él. En el Anexo I, se ejemplifica el cuestionario que se ha diseñado para recoger los datos sobre los puestos.

Es necesario comentar que la realización del cuestionario anexo, se ha desarrollado adaptando diferentes ítems de cuestionarios, que aparecen en las obras Chiavenato(2007), Dessler(2009) y Bonache y Cabrerías(2002), por lo que anteriormente han sido validados y estandarizados.

Finalmente con la información recopilada se han desarrollado diferentes fichas de perfiles profesionales, que se pueden observar en el Anexo II, y que se han realizado de manera simple por la comodidad y facilidad del propio hotel.

### **3.5 Reclutamiento y selección del personal.**

#### **3.5.1 Propuesta de reclutamiento.**

Un punto indispensable que se intenta cubrir es una propuesta adecuada de reclutamiento y selección para el Hotel Sherry Park. Esta propuesta tiene como objetivo establecer un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal para poder seleccionar con la mayor eficiencia posible a cada trabajador para cada puesto de trabajo, y que esta selección sea adecuada y no traiga problemas posteriores.

Hasta la actualidad tanto la cadena hotelera Hipotels, como el Hotel Sherry Park, no han establecido una política de reclutamiento y selección estructuradas y definidas en

términos formales. Debido a que la empresa tiene un marcado carácter familiar, el proceso de reclutamiento mayoritariamente se hace mediante contactos conocidos o recomendaciones, que se consolidan en una única entrevista con el jefe de sección o director del hotel dependiendo el caso. Hipotels, podría decirse que ha estado utilizando un tipo no definido pero correcto de *Networking*, que básicamente consiste en el reclutamiento a través de contactos conocidos dentro de su red de relaciones personales. Se puede observar como debido a la utilización de esta única técnica, el reclutamiento de la empresa se basa en tres pilares o recursos provenientes de familiares, amigos y conocidos de empleados.

Con respecto a la utilización de la técnica de *Networking*, no se va a contradecir la validez puntual de su utilización para el reclutamiento de personal debido a que es una técnica que suele ahorrar bastante tiempo y recursos necesarios para el reclutamiento y selección del personal, pero si debe quedar claro que esta no puede llegar a ser en ningún momento la única técnica existente en la empresa y en la que basen siempre el proceso de reclutamiento.

De este modo, este proyecto realiza una propuesta complementaria al *Networking* con el fin de que la cadena puedan atraer y seleccionar a los aspirantes más adecuados y capacitados para los puestos vacantes.

En un proceso de reclutamiento se suelen establecer diversas fases o etapas que se engloban dentro de una exhaustiva fase de investigación, dónde habrá que estudiar al menos dos puntos muy importantes:

- Habrá que examinar el mercado de trabajo en el momento necesario.
- Habrá que determinar las necesidades de la plantilla, y como se está ajustando ese mercado.

De este modo también se deben tener en cuenta diversos aspectos como por ejemplo

si la empresa está en proceso de expansión o tiene visión a corto o medio plazo de llevarla a cabo, entre otras muchas cosas.

A continuación se van a exponer los distintos métodos de reclutamiento que se pueden utilizar y finalmente se hará una recomendación para el Hotel Sherry Park:

En un primer paso se debe comentar que el hotel tiene en sus manos la posibilidad de utilizar tanto fuentes de reclutamiento internas como externas, es decir, estas fuentes pueden ser internas al cubrir las vacantes con personal de la propia empresa, o externas, cuando se reclutan candidatos ajenos a la propia empresa.

En las políticas de reclutamiento internas se realizan movimientos ya sea de tipo vertical realizando promoción de personal o movimiento horizontal a través de un traslado de personal. En el caso de utilizar fuentes de reclutamiento interna, es decir, mediante promoción de empleados de la propia empresa, debería existir un ajuste entre la política de contratación y la política promoción y ascenso de la empresa, puesto que podrían generar conflictos y malestar en la empresa, así como realizarse acusaciones de falta de transparencia.

A continuación se pueden ver reflejadas tanto los principales ventajas como desventajas de utilizar fuentes de reclutamiento interno, tal y como plasma Chiavenato(2007). Como principales beneficios del reclutamiento interno se encuentra la existencia de una gran rentabilidad, aumento de la cohesión interna en la empresa, mayor motivación en los empleados, una mayor rapidez en el proceso de selección y una mayor productividad. En contraposición, como desventaja se podría tener en cuenta que no tiene alta probabilidad de éxito en ciertos puestos de trabajos, existe una gran subjetividad y emocionalidad en el proceso, y puede llegar a crear conflictos en la empresa.

También existe la posibilidad de llevar a cabo el proceso de reclutamiento de manera externa, para atraer candidatos potenciales que pueden contribuir a la consecución de los objetivos de la organización.

Dentro del reclutamiento externo se pueden consultar diversas fuentes, base de datos de la empresa, a través de contactos personales referidos de los mismos empleados, instituciones educativas, escuelas o universidades, organizaciones profesionales como empresas temporales, consultoría, head hunter, anuncios o avisos a través de los medios, internet y redes sociales.

El reclutamiento externo es más costoso en tiempo que el reclutamiento interno, pero por contrapartida lleva consigo una gran cantidad de beneficios como por ejemplo una selección más adecuada de la persona necesaria para cubrir el puesto de trabajo en la mayoría de las ocasiones, se puede seleccionar de un abanico mayor de aspirantes lo que nos permitirá en muchos casos poder optar por personas más preparadas. También permite introducir nuevas formas de trabajo y enriquecimiento con los nuevos empleados que provienen desde fuera de nuestra organización, entre otras muchas ventajas.

Una de las formas más comunes y efectivas para llevar a cabo un proceso de reclutamiento en la actualidad dentro del sector de los recursos humanos se lleva cabo mediante bolsas de empleos y redes profesionales, las cuáles suelen ser en la actualidad en su mayoría de carácter online.

A continuación se va a exponer las más utilizadas en la actualidad:

- ***INFOJOBS***

Infojobs se conforma como una gran bolsa de empleo privada online especializada en el mercado español registrando el mayor tráfico de usuarios a día de hoy (Figura 4).

Figura 4. Captura portal de Infojobs.



\*Fuente de imagen: [www.infojobs.net](http://www.infojobs.net)

Se emplea como una bolsa de trabajo online, facilitando el encuentro entre la oferta y la demanda de las vacantes mediante el almacenamiento de los currículum de los candidatos y de las ofertas de las empresas en un formato estándar y común entre todas las empresas.

Esto supone una gran facilidad para la búsqueda tanto de candidatos por parte de las empresas como de ofertas de trabajo por parte de los candidatos.

- **ICARO**

Icaro es otro gran portal de gestión destinado para el empleo y también es muy usado para búsqueda de prácticas en empresas.

Este portal es quizás uno de los más utilizado en el ámbito de búsqueda de empleo mediante universidades.

Desde el punto de vista empresarial es muy útil para el reclutamiento de nuevos

talentos de una actividad empresarial, así como para reclutar a jóvenes talentos que se han recién titulado en la universidad.

Figura 5. Captura portal Icaro.



\*Fuente de imagen: <https://icaro.ual.es/>

- **LINKEDIN**

Esta opción es cada vez más utilizada por las empresas debido a que tiene un gran potencial en la búsqueda de talento y es muy eficaz debido a que se desarrolla como una red social profesional utilizadas por trabajadores, personas en búsqueda de empleo y las propias empresas.

Esta red social consigue crear una gran red de Networking online entre sus usuarios con múltiples posibilidades como creación de grupos, actividades, filtros, etc.

Además otro de los puntos importantes desde el punto de vista de la empresa, es que se podrá comprobar además de la formación que tiene el candidato, que tipo de

aptitudes tiene y lo más importante si su red de contactos validan esas aptitudes.

Figura 6. Captura portal Icaro.

LinkedIn

Dirección de correo electrónico Contraseña ¿Has olvidado tu contraseña?

Inicia sesión

## Destaca en tu campo profesional.

**Comienza, es gratis.**  
Tardarás menos de 2 minutos en abrir una cuenta.

Nombre Apellidos

Dirección de correo electrónico

.....

Al hacer clic en Únete ahora en LinkedIn, aceptas sus Condiciones de uso, su Política de privacidad y su Política de cookies.

**Únete ahora**

\*Fuente de imagen: <https://www.linkedin.com/>

Otro tipo de reclutamiento está en acudir con ofertas públicas a las oficinas de empleo ya sea vía Estatal o Autonómicas (Figura 7) o hasta internacional (Figura 8), para seleccionar candidatos en situación de desempleo. Este método se suele utilizar para trabajos de cualificación concreta como camareros/as o limpiadoras/es, que en este caso forman gran parte de las vacantes que saldrían en la empresa para cubrir, por lo que puede suponer un buen método de reclutamiento para la cadena hotelera.

Por otro lado también hay que tener presente que cuando se necesite contratar a un directivo o encargado para una sección o departamento de un hotel, quizás es preferible recomendar otro método de reclutamiento, que es el basado en acudir a consultoras externas, dado que la empresa se encuentra en proceso de expansión y ampliación de plantilla directiva.

Existen empresas consultoras que se dividen por tareas determinadas y las también

denominadas Head Hunting o cazatalentos, las cuales son muy útiles para buscar un perfil concreto y de difícil acceso por otros medios. Por ejemplo en el caso de la búsqueda de un tipo de directivo con determinadas características y competencias para la empresa.

Figura 7. Captura portal Sepe.



\*Fuente de imagen: <http://www.sepe.es/>

Figura 8. Captura portal EURES



\*Fuente de imagen: <https://ec.europa.eu/eures/public/es/homepage>

Otro método de reclutamiento recomendable para Hipotels, sería el anuncio en los medios de comunicación como la prensa escrita, ya sea en prensa común, o en prensa especializada de búsqueda de trabajo. Tradicionalmente este ha sido el método más utilizado por cualquier empresa, pero debido a la globalización y avance de las tecnologías, este método es cada vez menos utilizado, sustituido mediante portales de empleos virtuales. En este caso hay que tener mucha precaución a la hora de presentar el anuncio de la plaza vacante, cuidando el contenido, estilo de redacción, la descripción del puesto, las tareas a realizar, tratando transmitir una imagen seria.

### **3.5.2 Propuesta de selección de personal.**

En este caso debido a que la cadena hotelera no tiene formalizado ni recogido por escrito su proceso de selección del personal, se va a realizar una propuesta, en el cual se citarán las diferentes etapas y procedimientos a seguir

#### **Criba curricular.**

En un correcto proceso de selección de personal, tras haber realizado la selección de los aspirantes potenciales para los puestos, la organización debe llevar a cabo una criba curricular y preseleccionar a aquellos más idóneos. Esta primera etapa puede realizarse a través de una entrevista telefónica. La cadena hotelera Hipotels, suele confirmar una cita en una fecha determinada para empezar con las entrevistas cara a cara.

Este primer punto de contacto se realiza exclusivamente con aquellos candidatos que pueden optar de manera potencial a cubrir el puesto de trabajo vacante. En esta entrevista se suelen realizar preguntas para la verificación de los siguientes datos:

- Proximidad al trabajo:** Quería confirmar su domicilio, ¿me lo podría facilitar?
- Experiencia:** ¿Ha trabajado en algún hotel anteriormente? En caso afirmativo, ¿Qué tareas realizaba? ¿Cuánto tiempo ha estado allí? ¿Por qué terminó su contrato?.
- Estudios:** ¿ Qué estudios tiene?.

En caso de que el candidato cumpla con los requisitos, se le citará para la realización de pruebas psicotécnicas y, entrevistas grupales.

### **Prueba psicotécnicas y entrevista grupal**

Siguiente a Chiavenato(2007), el objetivo principal de las pruebas psicotécnicas es analizar una serie de aptitudes y/o factores constitutivos de inteligencia, personalidad, habilidades del candidato, ofreciendo un retrato del individuo y permitiendo conocer tanto sus fortalezas como sus debilidades, por tanto, recabando mayor información acerca de los mismos que sirva de evidencia para apoyar la toma de decisión

En el caso concreto de la cadena Hipotels, se ha decidido proponer dos tipos de pruebas, una vez analizados los diferentes test que existen en el mercado y ampliamente utilizados en recursos humanos se ha optado por utilizar, el FI y el CompeTEA. Los criterios empleados para la selección de las mismas han sido, por un lado, criterios psicométricos –referidos en términos de validez y de fiabilidad- y por otro lado teniendo en cuenta aspectos como el tiempo de aplicación y de corrección, el coste de la evaluación, la modalidad de aplicación y los materiales necesarios.

La primera prueba que se propone para administrar es el "FI". La finalidad de esta primera prueba psicotécnica es reducir el número de candidatos que continuarán dentro del proceso de selección, pretendiendo que sigan aquellos que demuestren una mayor aptitud y habilidades relacionadas con las tareas que desenvolverán en el puesto. El FI – Formas Idénticas de Thurstone(1944) es de aplicación tanto individual como colectiva y tiene un tiempo estimado de 4 minutos. Esta prueba permite evaluar

la capacidad atencional, la rapidez de acción y otras capacidades como la concentración en tareas con contenido poco gratificante, resistencia a la monotonía, perseverancia en tareas repetitivas, etc.

Una vez que los candidatos citados acuden al centro en la hora establecida, se les aplica dicha prueba de forma colectiva y una vez terminada, se establece una pausa en la que se corregirán las pruebas por parte de los técnicos de selección. A continuación, se analizan los resultados obtenidos y se desarrolla una lista de los candidatos elegidos para realizar una entrevista grupal. El seleccionador, propondrá dos dinámicas de grupo para conocer las competencias y la capacidad de reacción de los candidatos.

### **Entrevista grupal**

Como expone Mondy(2005), el objetivo de la entrevista colectiva es conocer el desempeño de cada candidato frente a los demás, permitiendo determinar las habilidades de comunicación de un individuo y la coherencia de su discurso. Permite además medir la empatía, la habilidad de relacionarse y la capacidad para sustentar una opinión.

Por ello en esta propuesta se van a desarrollar dos dinámicas:

- **Actividad 1.** Entre sus objetivos se encuentran el trabajo en equipo, adaptación y flexibilidad al cambio, la capacidad de comunicación oral y la capacidad de coordinación. Se suele realizar con una duración de unos 20 minutos, y se desarrolla de manera que todos los candidatos se sitúan en círculos y el seleccionador propone un caso o situación (que debe tener relación con una actividad situacional importante del puesto que se ha de cubrir, es decir, una situación relacionada con los incidentes críticos del puesto), y entre todos debe de proponer la mejor solución al caso.

Se ha de comentar que lo importante en esta dinámica no es la solución encontrada al problema, sino la manera de interactuar y trabajar en equipo entre los participantes, a través de las cuales podremos analizar los aspectos

comentados anteriormente.

- **Actividad 2.** Esta actividad tiene diversos objetivos como pueden ser la identificación de acciones concretas para confrontar situaciones problemáticas tanto en el puesto de trabajo como en la vida real del candidato, así como vivencias de trabajo en equipo y poder observar la capacidad para orientar y reconducir una problemática surgida. Debe rondar a los 35 minutos de duración la realización de la misma, y se comenzaría con el planteamiento de una situación relacionada con el perfil del puesto por parte del seleccionador, a continuación el entrevistador entrega tarjetas a cada miembro y les solicita que describan en cada una de ellas un problema relacionado y de gravedad que pudiera surgir.

Una vez realizado todo lo anterior el seleccionador recoge todas las tarjetas y aleatoriamente las reparte entre los candidatos, y es entonces donde sale a flote el núcleo de esta dinámica grupal debido a que el seleccionador solicita a los participantes que busquen una solución adecuada al problema que aleatoriamente le ha tocado y a su vez como se podría evitar. Con ello, el seleccionador puede ver directamente la forma de reaccionar y la capacidad de resolución de conflictos.

Nuevamente, se establecerá un periodo de pausa, en el que los técnicos analizarán la ejecución de los candidatos en las dinámicas grupales a fin de seleccionar aquellos que continuarán el proceso. De esta forma, los candidatos elegidos pasaran nuevamente un filtro mediante otra prueba psicotécnica, en este caso evaluando las competencias con el cuestionario compeTEA.

Con relación al cuestionario compeTEA de Arribas y Pereña(2011), se puede decir que es un cuestionario autoinforme para la evaluación de competencias en el contexto laboral que consta de 170 elementos evaluando 20 competencias agrupadas en 5 áreas: área interpersonal –autocontrol, estabilidad emocional, seguridad en sí mismo y

resistencia a la adversidad-, área interpersonal –comunicación, establecimiento de relaciones, negociación, influencia y trabajo en equipo-, área de desarrollo de tareas – iniciativa, innovación, creatividad, orientación a resultados, capacidad de análisis y toma de decisiones-, área de entorno –conocimiento de la empresa, visión, orientación al cliente, apertura e identificación con la empresa- y área gerencial –delegación, dirección, liderazgo y planificación-. El tiempo estimado de aplicación es de 30 minutos y se puede realizar de forma individual o colectiva.

Una vez realizado todo esto, se pasará al último punto y quizás sea el más importante de todo el proceso.

### **Entrevista individual**

Siguiendo a Salgado y Moscoso(2005), la entrevista de selección, es el medio más empleado por los profesionales de recursos humanos de las empresas para llevar a cabo las contrataciones y promociones de los empleados, de este modo, se definen como un diálogo entre personas con el fin conseguir información y evaluar las cualidades de los aspirantes de un puesto para poder estudiar si se adecúan a él.

Existen diversos factores que influyen en la calidad, entre esos factores, se encuentran el contenido, debido a que las preguntas pueden ser muy variadas y deben englobar no solo las cuestiones relacionadas directamente con el puesto sino también cuestiones con el fin de obtener otro tipo información sobre el candidato, factores situacionales donde se encuentran diversos componentes como por ejemplo la cultura organizacional, el ambiente físico y la razón de selección entre muchas otras, y finalmente son muy importantes tanto las variables del entrevistador como las variables del entrevistado.

Más detalladamente, se pueden distinguir entre dos grandes grupos de entrevistas, por un lado las entrevistas convencionales, que son aquellas que se utilizan en la mayoría de los casos y se componen con preguntas sobre logros y datos biográficos, y

descripciones de la experiencia del candidato . Y por otra parte se encuentran las entrevistas conductuales estructuradas (ECE), que se centran en preguntas sobre conocimientos técnicos y sobre descripciones de conductas determinadas en el puesto. Las entrevistas conductuales estructuradas tiene por objetivo obtener información clara sobre los comportamientos y acciones del entrevistado en situaciones similares a las realizadas en el puesto de trabajo.

De este modo tal y como dice Salgado(2005), las entrevistas conductuales estructuradas, se puede definir como un sistema de obtención de información mediante una conversación. Y tienen unas características que le dan ventaja, como son el ser desarrolladas a partir de un análisis de los puestos, la posibilidad de realización del mismo proceso de selección con todos los candidatos, y que la decisión de contratación se tiene que tomar después de haber realizado todas las entrevistas .

Por lo cual se puede observar como la utilización de entrevistas conductuales estructuradas supondría un beneficio para el hotel, debido a que contribuye a una mayor satisfacción de la empresa con el personal contratado, una mayor satisfacción del personal debido al uso de métodos de selección relacionados con las funciones que va a realizar en un futuro y finalmente debido a que supone un ahorro económico, debido a que ahorra costes obtenidos por la productividad del personal contratado.

En esta propuesta se va a recomendar la utilización de una entrevista conductual estructurada debido a que este tipo de entrevistas pueden estar formadas por diferentes tipos de preguntas, que son aquellas que hacen relación sobre credenciales, que proporcionan una forma obtener información personal y consiste en un buen modo de comenzar la entrevista. Otro tipo de preguntas son las técnicas, las cuales indican si un candidato poseen los conocimientos suficientes para desarrollar adecuadamente un puesto de trabajo, Por otra parte se encuentran las preguntas sobre la experiencia, que son aquellas que se ocupan de lograr información sobre la experiencia profesional y laboral de los candidatos. También se pueden encontrar preguntas sobre opiniones, que tratan de recoger información del pensamiento de los candidato con respecto a ciertos temas, cubriendo un amplio abanico, ejemplo de este

tipo de preguntas podría ser metas para próximos años interés por el puesto, etc. Finalmente se encuentran las preguntas de descripción de conducta, que se basan en conductas tanto pasadas como futuras, suelen ser más larga que los otros tipos de preguntas e su objetivo es obtener descripciones detalladas de las conductas concretas que la persona ha hecho en el pasado o haría para tener éxito en situaciones específicas, permitiendo al entrevistador valorar de un modo objetivo.

### **Evaluación del candidato.**

Por último de acuerdo a la preselección de los candidatos, para tomar la decisión de quien es la persona idónea se debe tener en cuenta los siguientes aspectos a evaluar:

- CV.
- Resultados de las pruebas psicotécnicas.
- Entrevista grupal.
- Entrevista individual.
- Examen médico final.

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato es necesario comunicárselo y proceder a la contratación con la mayor brevedad posible.

El seleccionador trata de predecir si el candidato seleccionado será efectivo en el puesto de trabajo. Para ello se recomienda establecer un procedimiento para no perder de vista al candidato y saber si la selección fue acertada y si fuera necesario introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección, ya que no se trata solamente de elegir el mejor candidato, sino el candidato que mejor se adecue a las características del puesto y de la organización. Los candidatos seleccionados deben estar interesados y motivados para incorporarse a la organización en esa posición específica ajustándose a sus expectativas y metas.

## **3.6 Proceso de socialización en la empresa.**

Un momento importancia tras la contratación consiste en la etapa de socialización, cuyo objetivo es integrar al nuevo empleado dentro de la organización.

El proceso de socialización o inducción del nuevo empleado en la empresa, según Dessler(2009), se puede definir como proporcionar a los trabajadores que se incorporan en una organización la información necesaria para poder desarrollar adecuadamente la actividad en la misma.

Por ello, en esta etapa del proceso es muy recomendable la existencia de un manual de acogida, que a continuación de detallará como se debe de realizar, a la vez que la empresa debe nombrar a una persona que se encargue de facilitar la incorporación de las personas contratadas y abarcar aspectos como la presentación de la plantilla, informar sobre el organigrama, objetivos, funciones y responsabilidades entre otras cosas. Además se ha de transmitir al nuevo empleado la información necesario sobre los riesgos laborales en el puesto que va a cubrir.

En esta propuesta del Plan de gestión de RRHH para el Hotel Sherry Park, el proceso de socialización debe tener una relevante importancia para culminar con éxito el proceso de reclutamiento y desde el primer momento, la persona que lleve a cabo el reclutamiento y selección debe saber transmitir la filosofía y los valores de la empresa, y que es lo que se espera del nuevo trabajador, intentando que se encuentre en todo momento lo más cómodo posible.

A su vez se convierte en una herramienta fundamental para retener el talento dentro de nuestra organización debido a que desde un primer momento transmite la importancia del capital humano dentro de la organización.

A continuación se va a proponer como se debería llevar a cabo en el Hotel Sherry Park 4\*:

1)Recepción por parte del gerente y a continuación por parte del director del hotel.

- Visita a las instalaciones hotel.

- Presentación de los compañeros y demás miembros de la plantilla del hotel.

2) A continuación el encargado del hotel debería de aportar la información necesaria sobre la empresa al nuevo empleado tal como pueden ser la historia de la empresa, la misión, la visión, los valores y un pequeño repaso al organigrama establecido en el hotel.

3) Se le debe informar de las funciones que va a llevar a cabo en el puesto de trabajo, así como indicar de qué manera se deben llevar a cabo y prestar cualquier ayuda que necesite el nuevo empleado para que se pueda adaptar correctamente al puesto.

Es muy recomendable que a la vez que se lleva a cabo el proceso de socialización, se entregue un manual de acogida, que facilitara mucho el proceso de socialización.

Para finalizar se ha de comentar como mediante el manual de acogida se le proporcionará información de una serie de puntos de interés y necesarios. Este manual debe constar de los siguientes puntos:

1. Se le proporcionara información sobre la empresa:

- Historia de la empresa.
- Cultura de la cadena hotelera.
- Situación actual del hotel.
- Posicionamiento de la empresa.
- Objetivos que se ha marcado la empresa.

2. Se le deberá proporcionar información sobre el puesto de trabajo:

- Productos y servicios del hotel.
- Expectativas formadas.
- Nivel de productividad alcanzado.

- Desarrollo en el puesto de trabajo.

3. Se le proporcionará información sobre la política social de la empresa:

- Retribuciones.
- Política social existente en la empresa.
- Política laboral.
- Métodos y formas de promoción.

4. Finalmente también es necesario que aparezca reflejada información sobre las relaciones personales:

- Jerarquías existentes.
- Compañeros y colaboradores directos e indirectos a su puesto de trabajo.
- Clima laboral que se pretende tener en la empresa.
- Costumbres existentes en el Hotel.

### **3.7 Plan de carrera.**

Actualmente no se está llevando a cabo ningún plan de carrera ni promoción, debido en gran medida a que es una cadena hotelera de origen familiar y se han intentado mantener los métodos de funcionamiento iniciales.

No obstante en esta propuesta del Plan Estratégico de Recursos Humanos, no podemos obviar la importancia que tiene la existencia de un buen plan de carrera dentro de la empresa.

Entre las ventajas que proporciona el establecimiento de un buen plan de carrera, se puede observar el mayor compromiso que se obtiene de los empleados con la organización, la capacidad de dar a conocer la posibilidad y forma de promoción

existente para los empleados y conseguir aumentar el nivel de retención del talento por parte de la empresa.

De este modo a continuación se va a proponer un plan de carrera pero que se puede ajustar dependiendo el momento en el que esté la empresa y sus necesidades, no obstante estos cambios es totalmente necesario que sean comunicados con urgencia a todos los empleados.

- **Encargado de departamento de Hotel.**
  - **Antigüedad:** Mínima 1 año.
  - **Desempeño:** Cumplimiento de objetivos y nivel de rendimiento adecuado ( sujeto a evaluación del director de hotel).
  - **Nivel de estudios:** Valorable título universitario.
  
- **Subdirector de hotel.**
  - **Antigüedad:** Mínima 4 año.
  - **Desempeño:** Capacidad demostrable de control de plantilla eficiente, alta resolución de problemas, disminución de quejas,....
  - **Nivel de estudios:** Valorable título universitario de ADE o Turismo.  
  
Nivel alto de inglés y alemán.
  
- **Director de hotel.**
  - **Antigüedad:** Mínima 6 año.
  - **Desempeño:** Manejo y control eficiente de todos los departamentos del hotel, capacidad de creación de rentabilidad con base en el cumplimiento de los objetivos marcados, reducción de pérdidas y desechos en todos los departamentos, control y programación de plantilla,...

- **Nivel de estudios:** Necesario título universitario de ADE o Turismo. Nivel alto de inglés y alemán y muy valorable otro idioma.

### **3.8 Planes de formación.**

Este apartado no se va a centrar en planificar una formación para el hotel, sino de poder demostrar la eficacia y necesidad de llevar a cabo una adecuada formación dentro de la empresa.

Siguiendo a L.Dolan, V.Cabrera, E.Jackson y S.Schuler(2007), la formación en las organizaciones consiste en realizar un conjunto de actividades con los empleados con el fin de mejorar su rendimiento presente y futuro, aumentando su capacidad de realización y potenciando sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Actualmente en el hotel se lleva una formación básica que se lleva a cabo con el empleado que va a promocionar, sin embargo realmente aumentaría mucho la productividad de los trabajadores si se llevara a cabo un buen método de planificación para la formación ya sea presencial o mediante e-learning gracias al avance de las nuevas tecnologías.

Antes de planificar cualquier tipo de formación hay que tener en cuenta realmente las aptitudes que hace falta que desarrollar por parte de los empleados, debido a que toda acción que se lleva a cabo debería de llevar consigo una mejora del rendimiento económico del hotel, aunque este sea a medio o largo plazo. Así, normalmente en el sector de la hostelería y más aún en la zona donde se encuentra situado el hotel, con sus empleados se debería de desarrollar planes de formación para mejoras las habilidades de comunicación en otros idiomas y puntos de mejora en la atención al cliente.

Tampoco se puede dejar de lado la formación básica y necesaria sobre prevención de riesgos laborales, ya que no solo está en juego la productividad de los trabajadores

sino también la salud física de ellos, por lo que es necesario en las empresas llevar un control y planificación sobre temas de prevención de riesgos laborales y salud laboral.

Por último comentar que cada vez que finalice un proceso de formación, se debe llevar a cabo también una evaluación con diversos métodos para poder ver el aprendizaje por parte de los empleados y comprobar la validez y rentabilidad de la inversión económica en formación

De acuerdo con Cabrera(2002), cuando el hotel vaya a desarrollar un plan de formación, debe de seguir unos pasos para garantizar la eficiencia del mismo. De este modo la implantación eficiente de un plan de formación debe de constar de al menos estos 6 procesos básicos:

1. Determinación de las necesidades de la formación. Es muy común que las empresas lleven a cabo planes de formación que realmente no hagan falta, lo cual se traduce en un pérdida económica.
2. Estudiar bien el diseño y la ejecución del programa de formación. Es decir, el programa de formación se debe de desarrollar con relación a las necesidades de la empresa, y la empresa debe asegurarse que vaya a ser efectiva antes de llevarla a cabo.
3. Elegir el adecuado tipo de formación. Como ya se ha comentado, la formación puede desarrollarse de diferentes modos, por lo que se ha de ajustar en todo momento a las necesidades del hotel.
4. Elegir el lugar de impartición. La formación se puede ejercer en diferentes lugares, pero al igual que en el anterior punto, según las necesidades y las posibilidades de partición existentes se podrán desarrollar en el puesto de trabajo, en otro lugar , a distancia, etc.
5. Elección de formadores. Este es un punto importante, debido a que van a ser los responsables de llevar a cabo la formación de los empleados, por lo que a su vez de ellos depende la eficacia.

6. Evaluación. Durante esta fase se valoran diversos aspectos, además de evaluar a los propios empleados tal y como se ha comentado anteriormente, también se ha de valorar a la formación y a los docentes.

### **3.9 Propuesta de métodos de evaluación del clima laboral.**

En un plan estratégico de recursos humanos, se ha de encontrar también una propuesta de evaluación del clima laboral con sus respectivos métodos para llevarla a cabo.

En este trabajo solamente se va a proponer como se debe de llevar a cabo una evaluación del clima dentro de la empresa debido a que no es un objetivo llevar a cabo una evaluación completa del clima laboral en el hotel.

Tal y como comentan L.Dolan et al.(2007), un análisis del clima laboral se suele llevar a cabo para comprobar la calidad del ambiente que existe en la empresa y poder comprobar cómo se sienten los empleados en relación a las diversas políticas de la misma. Este análisis del clima laboral es muy importante debido a que en muchos casos va a permitir a los directivos descubrir problemas existentes en el ámbito laboral y redirigirlo en buen camino solucionando los problemas. Por ello, en un primer momento se va a realizar una breve introducción sobre la importancia de un buen clima dentro de una empresa.

Existen diversos elementos típicos que contribuyen a crear un clima favorable existiendo de este modo lo que se denominan valores incrementales del clima, como pueden ser un alto grado de confianza dentro del lugar de trabajo, la existencia de un buen liderazgo, la existencia de un adecuado nivel de delegación y responsabilidad,....

Con respecto a la medición del mismo en la actualidad se han desarrollado numerosos instrumentos para ello. Generalmente estos instrumentos identifican elementos del entorno a los que los empleados califican para ser combinados e interpretados por la dirección de la organización y poder intentar mejorar el clima si fuese necesario.

Centrándonos en hotel, con la propuesta de esta sección del plan estratégico de gestión de recursos humanos, se ha intentado proponer una metodología de evaluación del clima que debería ser llevada a cabo cada cierto tiempo debido a que es necesario saber el continuo nivel de satisfacción existente para poder desarrollar un plan de acción.

De este modo para el Hotel Sherry Park se propone una herramienta de medición y valoración del clima laboral que se va a basar en la utilización de una encuesta de clima laboral, que a su vez es la herramienta que se suele utilizar en todas las organizaciones para medir el clima.

El primer paso que se ha llevado a cabo para realizar la encuesta adaptada para el hotel, ha sido establecer las variables que se han de medir junto con los directivos y encargados de secciones, de este modo se fijaron los indicadores clave .

Este punto de diseño y creación de la encuesta, es complicado debido a que se debe crear una encuesta que tenga que tenga la suficiente capacidad para producir resultados consistentes, independientemente por quién sea rellenada y que mida realmente lo que se desea.

Para ello se ha creado un cuestionario que ha sido adaptado por completo para el hotel, adaptándose de este modo a dichas necesidades y situación. El cuestionario que se recoge en el ANEXO 3, ha sido elaborado con un total de 11 preguntas por lo que el tiempo necesario para su ejecución por parte de los empleados es bastante breve. Al construir el cuestionario ha existido la posibilidad de crearlo de manera que consistiera en un cuestionario objetivo, es decir, que presentara las preguntas y las opciones de respuesta, de modo que el empleado debería simplemente de señalar la más adecuada en su caso, o de diseñar un cuestionario descriptivo, con preguntas abierta y más libertad de respuesta, lo que da más posibilidad de respuesta ajustada a la realidad pero con mayor dificultad de baremar los resultados.

En este caso para el Hotel Sherry Park, se ha desarrollado una encuesta que mayoritariamente fuera objetivo pero con ciertas preguntas de respuestas

descriptivas. De este modo cada pregunta objetiva tiene un abanico de cinco puntos diferentes de respuesta.

Para llevar a cabo el diseño de la encuesta se han repartido las preguntas en tres áreas:

- Relación con compañeros y superiores, motivación existente dentro del ámbito laboral, manera de dirigir el flujo de trabajo en la empresa y delegación de tareas existente.
- Condiciones organizativas, físicas, de comunicación y de igualdad que se establecen dentro del entorno de trabajo.
- Preguntas relacionadas con la cultura de la empresa, acerca de la carga de trabajo existente, formas de recompensación y remuneración, e identificación de los empleados con la empresa.

La encuesta diseñada con dichas directrices mencionadas anteriormente, se puede observar en el ANEXO 3.

Para finalizar esta parte de la propuesta del plan estratégico de recursos humanos, se ha de comentar que para la realización de un estudio sobre el clima y satisfacción, se debe seguir el siguiente orden:

1. En primer lugar se ha de llevar a cabo una comunicación hacia los empleados para explicar con qué fin se va a realizar el estudio y qué se hará con los resultados obtenidos.
2. A continuación se podrá pasar la encuesta que anteriormente se ha diseñado específicamente para este hotel a todos los empleados para que la rellenen, siempre advirtiéndoles que es voluntario y anónimo, y que los resultados permitirán mejorar la situación actual de la empresa y trabajadores.
3. Una vez que se han contestado se ha de llevar a cabo una evaluación de los resultados. Que en este caso se aconseja que se realice con el programa Excel de Microsoft. También se recomienda que se exponga en una gráfica de

resultados, lo cual lo hará mucho más atractivo para los superiores y con una simple pasada de vista se puede observar donde puede existir problemas.

4. A continuación se debe de diseñar y ejecutar un plan de acción para subsanar los problemas que se hayan encontrado, esto tendrá que ser llevado a cabo principalmente por los superiores.
5. También se ha de dar un feedback a los empleados en la mayoría de los casos para que ellos puedan comprobar que es lo que está ocurriendo y que problemas hay necesidad de cambiar.
6. Finalmente se debe de seguir un control de mejora para ver si la ejecución de ese plan de acción a mejorado realmente el clima dentro de la empres y se ha logrado mantener a lo largo del tiempo.

#### **4. Conclusiones.**

El objetivo del TFM, realizar una propuesta de un Plan Estratégico de Recursos Humanos para el Hotel Sherry Park y señalar los beneficios que traería consigo su implementación, ha sido acometido. Del estudio realizado se desprende que en la actualidad existe un ambiente empresarial de gran competencia y rivalidad, por lo que es totalmente necesario que las organizaciones lleven a cabo una adecuada dirección y gestión de los recursos humanos. Frente a esta situación y dada la crisis económica actual se deriva una constante preocupación por mejorar la calidad, eficiencia y eficacia del personal, concibiendo el éxito de las organizaciones de acuerdo al desempeño de los individuos de los mismos.

De acuerdo a la necesidad de llevar una correcta gestión de RRHH dentro del hotel Sherry Park, y en la cadena Hipotels, es preciso implantar cada una de las funciones desarrolladas en este Plan Estratégico de Recursos Humanos, que a continuación se detallarán.

En primer lugar no podemos olvidarnos de la importancia de plasmar un correcto organigrama del hotel y de la cadena hotelera, que a su vez sea transmitido a todos los empleados, pues consiste en una muestra gráfica de la distribución del trabajo, con los nombres de cada puesto y jerarquía, así como las líneas de interconexión existentes entre los distintos puestos, y es indispensable su conocimiento por todos en la empresa. También es importante el establecimiento de una misión, visión y valores del hotel, debido a que permitirá a sus empleados conocer que rumbo y bajo que creencias y valores deben de actuar para conseguir los objetivos marcados por el hotel.

Más particularmente, realizar un buen diseño de puestos es una de las funciones más importantes, pues va a permitir al hotel determinar, describir y especificar las obligaciones y características de cada puesto de trabajo, lo que más tarde influirá en el resto de funciones tales como en el reclutamiento y la selección del personal debido a que proporcionará información sobre las características que se requieren para desempeñar correctamente las actividades de los puesto de trabajo y permitirá realizar contrataciones más adecuadas. También influirá en la remuneración debido a que la información obtenida permitirá estimar el valor salarial de cada puesto. E influirá sobre los planes de formación, debido a que estas actividades formativas se centrarán en necesidades del puesto mediante el estudio de las obligaciones específicas y las habilidades requeridas en el puesto.

En el presente trabajo se lleva a cabo una propuesta de plan de reclutamiento y selección de personal para el hotel, lo que sin duda va a proporcionar un ventaja competitiva. Hasta la actualidad tanto el hotel como la cadena hotelera utiliza un sistema de reclutamiento basado en conocidos de empleados y su contratación mediante una sola entrevista con el director o jefe de departamento, pero con la implantación de este plan estratégico se establecería en el hotel un plan de reclutamiento y selección con diferentes técnicas estandarizadas, objetivas y ajustadas a la empresa, por lo que permitiría que todos los procesos se llevaran a cabo de manera más objetiva y con mayor validez. A su vez también se ha propuesto un

proceso de socialización para los nuevos empleados, lo que permitirá que se adapten con mayor rapidez a sus puestos de trabajos y sean más eficientes.

Otros aspectos importantes que se han nombrado con anterioridad es la formación continua de los empleados dentro del hotel, que permitirá obtener un mayor rendimiento a los empleados, y aunque pueda parecer gastos en un principio, en poco tiempo se convierte en una inversión rentable para el hotel sin duda alguna, pues capacita al personal a llevar a realizar el trabajo de una manera mucho más eficiente.

También cobra gran importancia, el establecimiento de planes de carrera para los empleados, pues será una motivación para que los empleados tengan claras sus propias metas en la empresa y de qué modo pueden alcanzarlas, esto sin duda conforma un punto muy importante para retener a los buenos empleados en el hotel, pues será una guía de desarrollo para ellos. Y finalmente también se ha propuesto medidas de evaluación del clima, lo cual es muy importante debido a que uno de los aspectos que más retiene al personal en la empresa es la existencia de un buen clima dentro del lugar de trabajo, lo que a su vez nos permitirá conocer como es la comunicación, el estilo de liderazgo que se está llevando a cabo, el compañerismo existente,..., y llevar a cabo acciones y medidas para modificarlo si fuera necesario.

A su vez, hay que comentar que estas funciones no deben ser procesos estáticos y uniformes, sino que por el contrario deben adaptarse a las necesidades de las organizaciones, conservando la rigurosidad, ética y eficiencia original, pero aportando soluciones efectivas, únicas e individualizadas que provean al hotel de un personal cualificado, motivado y dispuesto a desarrollar los objetivos individuales en sinergia con los objetivos de la organización. De este modo, con la realización del presente trabajo se reconoce el proceso de gestión de los recursos humanos como una base fundamental para el éxito de la cadena hotelera.

Como conclusión, la importancia que tendría la implantación de dicho plan estratégico de recursos humanos en el Hotel Sherry Park, podría conllevar una efectiva gestión del capital humano de la empresa y/o cadena. Pues a nivel personal opino, que la

implantación del plan estratégico de RRHH ayudaría a mantener la ventaja competitiva del hotel Sherry Park y a generar nuevas ventajas a medio y largo plazo para la cadena, debido a que proporciona tanto al hotel como al personal herramientas muy útiles para desarrollar las distintas funciones desarrolladas en esta propuesta.

Finalmente cabe señalar que aunque en un comienzo se pueda ver como una inversión económica y de tiempo, los resultados obtenidos posteriormente a su aplicación, en un futuro no muy lejano, generará sin duda una recuperación y beneficio económico con respecto a la cantidad invertida, debido a que va a capacitar a los empleados a rendir al máximo, lo que se traduce en mayor beneficio y ventaja competitiva para el hotel. También comentar que quizás la implantación se debería de llevar a cabo de manera progresiva, con el fin de poder demostrar a la cadena hotelera que es una inversión rentable, se podría implantar primero en el hotel Sherry Park, y a medida que se vaya obteniendo rentabilidad en el proceso, entonces empezar su implantación en el resto de la cadena introduciendo las modificaciones o mejoras oportunas para cada hotel en particular. Por consiguiente esta implantación en la cadena hotelera quizás se llevaría a cabo a medio o largo plazo, pero sin duda alguna se debería de llevar a cabo debido a que proporcionará una gran mejora y ventaja competitiva para la cadena hotelera.

## Referencias

- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II-Casos*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica
- Arribas, D. (2010) *Competea, a new model to asses competencies*. Madrid: Mentoring & Coaching, número 3, pp. 115-123.
- Arribas, D., Pereña, J. (2009). *compeTEA. Evaluación de competencias*. Madrid: TEA Ediciones.
- Bonache, J. y Cabrera, A.(2002). *España: Prentice Hall*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Cuesta, A. (1999) *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: Academia.
- Dessler, G.(2009). *Administración de los recursos humanos*. México: Pearson.
- Giménez, G. B. (2011). *Manual de recursos humanos*. Editorial UOC.
- Guillén, C. J. C., & Lorente, J. J. C. (2003). *Estrategia de negocio y prácticas de recursos humanos en las cooperativas*. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (46), 63-84).
- Milton, I. y James, C. (1994) *Psicología industrial: fundamentos teóricos y sociales*. 13-23. México: Trillas.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Moscoso, S., Gorriti, M. y Salgado, J. (2006). *La entrevista de selección: características y aplicaciones de la entrevista conductual estructura (ECE)*. Madrid: In A. Osca. *Selección y Desarrollo de Personal*. 225-263.
- Salgado, J. (2007) *La actividad económica de la entrevista conductual estructurada en la selección de personal de la administración general del país Vasco*. *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones*.139-154
- Salgado, J. (2006). *Reclutamiento y selección de personal*. Madrid: Pirámide.
- Thurstone, L. L. (1944). *A factorial study of perception*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Thurstone L. (1975) *Test FI - Formas Idénticas*. Adaptación española, Madrid: TEA Ediciones.

## **ANEXO 1**

### **Cuestionario Análisis de Puestos**

En dicho anexo, se ejemplifica como es el cuestionario que se ha diseñado para recoger los datos sobre los puestos de trabajo.

**Debe de responder las siguientes preguntas con relación al día a día en su puesto de trabajo:**

#### **1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.**

<b>1.Nombre del puesto de trabajo.</b>	
<b>2.Nombre del departamento.</b>	
<b>3.Antigüedad en el puesto.</b>	
<b>4.Puesto del que depende.</b>	
<b>5.Puestos que dependen</b>	

#### **2. PRINCIPALES FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO.**

Por favor defina usted en qué consiste su día a día en el puesto de trabajo.

-
-
-
-

### 3. TAREAS Y HERAMIENTAS DEL PUESTO DE TRABAJO.

Por favor indique en el cuadro de abajo qué materiales o herramientas utiliza en su puesto de trabajo y las tareas que realiza de forma normal y continuamente en su trabajo por orden de importancia.

<b>1</b>	
<b>2</b>	
<b>3</b>	
<b>4</b>	
<b>5</b>	
<b>6</b>	
<b>7</b>	

### 4. FORMACIÓN.

Indique la formación necesario que se exige para cubrir su puesto de trabajo.

<b>ESTUDIOS</b>	<b>ESPECIALIDAD</b>
<b>Secundaria</b>	
<b>Bachillerato</b>	
<b>FP</b>	
<b>Licenciatura/Diplomatura/Grado</b>	
<b>Idiomas</b>	

Carnet de conducir, informática,.....	
---------------------------------------	--

### 5. EXPERIENCIA NECESARIO PARA EL PUESTO DE TRABAJO.

Indique a continuación la experiencia que se exige para cubrir su puesto de trabajo.

EXPERIENCIA	TIEMPO
En el sector	
En puestos similares	
Conocimientos profesionales	
Tiempo que usted tardo en adaptarse al puesto	

### 6. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.

Indique a continuación las actitudes que sean necesaria para desempeñar su puesto de trabajo.

	<b>Rapidez de decisión</b> (tiene que tomar decisiones de forma rápida)
	<b>Flexibilidad</b> (su trabajo requiere ocupar diferentes tipos de puestos)
	<b>Autocontrol</b> (su trabajo necesita de control personal de la situación)
	<b>Trabajo en equipo</b> (para realizar el trabajo necesita la cooperación de otros)
	<b>Trabajo aislado</b> (su trabajo no depende del trabajo de otras personas)
	<b>Orden y sistema</b> (ser ordenad y seguir un procedimiento)

	<b>Trato al público</b> (tener contacto directo con el cliente)
	<b>Trato con otras empresas</b> (tratar con proveedores, administraciones,...)

## 7. RELACIONES.

Indique a continuación si su puesto implica tener relaciones con otros puestos de trabajos, departamentos o empresas y de qué manera se lleva a cabo.

## 8. RESPONSABILIDADES

Comente a continuación que tipo de responsabilidades tiene en su puesto de trabajo.

## 9.OBSERVACIONES.

Indique si existe alguna observación por su parte sobre el puesto de trabajo.

## **ANEXO 2**

### **FICHAS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL HOTEL SHERRY PARK 4**

Con la información recopilada se han desarrollado diferentes fichas de perfiles profesionales, tal y como se puede observar a continuación:

#### **HIPOTELES**

##### **FICHAS DE PERFIL PROFESIONAL**

###### **✓ Descripción general**

###### **-RECEPCIÓN**

- Servicios de venta de alojamiento y derivados.
- Atención al cliente.
- Acceso salido y tránsito de clientes.
- Facturación y caja.
- Telecomunicaciones.
- Administración y gestión en general.

###### **-COCINA-ECONOMATO**

- Servicio de preparación y elaboración de alimentos para consumo.
- Adquisición y almacenamiento.
- Conservación y administración de mercancías.
- Limpieza y conservación de útiles, maquinarias y zonas de trabajo.

###### **-RESTAURANTE-BAR**

- Servicio al cliente para el consumo de bebidas y comida.
- Almacenamiento y distribución de equipamiento y mercancías.
- Preparación de servicios y zonas de trabajo.

### **-PISOS-LIMPIEZA**

- Servicios generales de conservación y limpieza.
- Atención al cliente en el uso de servicios.
- Preparación de zonas de trabajo.
- Servicios de lavandería.

### **-MANTENIMIENTO**

- Servicios de conservación y mantenimiento de maquinaria e instalaciones.
- Trabajos complementarios de la actividad principal.
- Reparación de útiles y elementos de trabajo.
- Conservación se zonas e inmuebles.

### **Jefes de restaurante-bar**

Organizar, dirigir, controlar y supervisar los diferentes puntos de venta, desarrollando todas aquellas actividades que permitan una mejor atención y comunicación con el cliente impulsando y gestionando la calidad para lograr una mayor rentabilidad y gestión con los clientes.

#### ✓ PERFIL

- Buena presencia y elegancia.
- Capacidad organizativa y de planificación.
- Capacidad de dirección.
- Simpatía y personalidad extrovertida.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Conocimientos de selección de personal.

#### ✓ FORMACIÓN

- Conocimiento técnico de su área.
- Conocimiento medio/alto de alemán e inglés.
- Experiencia en el sector.

✓ RESPONSABILIDAD

- Capacidad de motivación, instrucción y formación de colaboradores.
- Planificación, coordinación y distribución del trabajo.
- Realización de evaluaciones.
- Mantiene informada y colabora con la dirección en la gestión del establecimiento.
- Asegura que se respetan las instrucciones para alcanzar los niveles de calidad.
- Atiende y soluciona las quejas y sugerencias de los clientes.

## **Camareros - Ayudantes**

Ejecutar de manera cualificada, autónoma y responsable el servicio y venta de bebidas y comida. Satisfacer las expectativas de los clientes con un servicio de gran calidad.

✓ PERFIL

- Buena presencia.
- Simpatía y personalidad extrovertida.
- Higiene personal y uniformidad perfecta.
- Capacidad de organización.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Inquietud por ampliación de conocimientos.

✓ FORMACIÓN

- Conocimiento medio de alemán e inglés.
- Experiencia en el sector.

✓ RESPONSABILIDAD

- Realizar el servicio y venta de bebidas y comida.
- Ejecutar de manera cualificada, autónoma y responsable el servicio.
- Ejecutar de manera cualificada, autónoma y responsable el servicio.
- Preparar las áreas de trabajo para el servicio.
- Transporte de útiles y enseres necesarios para el servicio.
- Colaboración con el jefe de bar en la preparación y desarrollo de acontecimientos.

## Jefes de partida - Cocinero

Realizar de manera cualificada, autónoma y responsable la preparación, aderezo y presentación de los platos utilizando las técnicas más idóneas.

### ✓ PERFIL

- Higiene personas y uniformidad perfecta.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Responsable.
- Carácter cordial y amable.

### ✓ FORMACIÓN

- Inquietud por avanzar y formarse.
- Nivel cultural medio.
- Experiencia en el sector.

### ✓ RESPONSABILIDAD

- Colabora en pedidos, conservación de materias primas y productos.
- Colabora en el montaje, servicio y desmontaje del buffet.
- Revisa y controla el material de cocina, comunicando las incidencias.
- Mantiene informada y colabora con la dirección en la gestión del establecimiento.
- Colabora en la conservación y aprovechamiento de los productos de cocina.
- Atiende y soluciona las quejas y sugerencias de los clientes.

## 2º Jefes de cocina

Organizar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades relacionadas con la producción culinaria que se ofrece en el establecimiento impulsando y gestionando la calidad para lograr clientes y empleados satisfechos.

### ✓ PERFIL

- Capacidad organizativa y planificadora.
- Dote de mando.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Conocimientos de organización y gestión de personal.

### ✓ FORMACIÓN

- Conocimiento técnico de su área.
- Experiencia en el sector.
- Conocimiento de cocinas regionales.
- Conocimientos de términos culinarios y comidas en inglés y alemán.

### ✓ RESPONSABILIDAD

- Motiva, instruye y forma a los demás empleados.
- Dirige, planifica, coordina y distribuye el flujo de trabajo existente.
- Realiza evaluaciones.
- Mantiene informada y colabora con la dirección.
- Asegura que se respetas las instrucciones para alcanzar los niveles de calidad.
- Atiende y soluciona quejas de clientes.
- Realiza propuestas de pedidos de mercancías y materias primas, además de gestionar su correcta conservación.

## Ayudante de cocina- Pinche

Participa con alguna autonomía y responsabilidad en las elaboraciones de cocina bajo cierto supervisión.

### ✓ PERFIL

- Higiene y uniformidad perfecta.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Responsabilidad y honradez.
- Carácter amable y cordial.

### ✓ FORMACIÓN

- Inquietud e interés por ampliar conocimientos de su ámbito laboral.

### ✓ RESPONSABILIDAD

- Realiza preparaciones básicas así como otras tareas que se le encarga.
- Realiza labores de limpieza de maquinaria, fogones y demás elementos de cocina.
- Transporte de pedidos y otros materiales de su área.

## Fregaplatos/Marmitón

Realiza tareas de limpieza de todos los utensilios de cocina.

### ✓ PERFIL

- Higiene y uniformidad perfecta.
- Responsabilidad y honradez.
- Voluntario y constante.

### ✓ FORMACIÓN

- Inquietud e interés por ampliar conocimientos de su ámbito laboral.

✓ RESPONSABILIDAD

- Realiza preparaciones básicas así como otras tareas que se le encarga.
- Realiza labores de limpieza de maquinaria, fogones y demás elementos de cocina.
- Transporte de pedidos y otros materiales de su área.

## Jefe de recepción

Organizar, dirigir y controlar el área de recepción, gestionando la oferta de habitaciones, teniendo en cuenta las reservas, entradas y salidas, facturación y situaciones especiales (cambios, overbooking, no show, etc.) optimizando los recursos materiales y humanos que se disponen, al objeto de ofrecer una mayor calidad de servicio al cliente.

✓ PERFIL

- Buena presencia.
- Capacidad organizativa y de planificación.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Simpatía y personalidad extrovertida.

✓ FORMACIÓN

- Nivel académico medio o superior.
- Conocimiento medio/alto de inglés y alemán.
- Experiencia en el sector.
- Alto conocimiento de informática aplicada a hostelería.

✓ RESPONSABILIDAD

- Motiva, instruye y forma a los subordinados.
- Planifica, coordina y distribuye el flujo de trabajo existente.
- Realiza evaluaciones.
- Controla los distintos procedimientos administrativos.

- Comunicación directa con la dirección.
- Asegura que se respetan las instrucciones para alcanzar adecuados niveles de calidad.
- Atiende y soluciona las quejas de clientes.

## Gobernanta/Subgobernanta

Realiza de manera cualificada la dirección, control y seguimiento del conjunto de tareas que componen el servicio de pisos, áreas públicas, áreas internas y lavandería. Al objeto de prestar un servicio eficaz y eficiente que sea motivo de satisfacción.

✓ PERFIL

- Buena presencia y elegancia.
- Capacidad organizativa y de planificación.
- Capacidad de trabajo en equipo.

✓ FORMACIÓN

- Conocimiento técnico de su área.
- Nivel medio/alto de inglés y alemán.
- Experiencia en el sector.

✓ RESPONSABILIDAD

- Organizar, dirigir y coordinar al personal a su cargo.
- Dirigir y planificar el conjunto de actividades de su área.
- Dirigir, supervisar y controlar las compras y existencias de productos esenciales.
- Encargarse del control e inventario de inmobiliario, enseres y materiales de las habitaciones y organización del trabajo de servicio de pisos, áreas públicas, internas y lavandería.
- Elaborar estadísticas e informes de su área para la dirección y otros departamentos.

## Recepcionista-Ayudantes-Conserje de noche

Atiende e informa a los clientes desde su llegada hasta la salida. Realiza las labores administrativas de facturación y cobros, cajas, archivo, etc. Y gestiona todo lo relacionado con la ocupación y controles de las habitaciones.

### ✓ PERFIL

- Buena presencia y elegancia.
- Simpatía y personalidad extrovertida.
- Higiene y uniformidad perfecta.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Capacidad de trabajar en la nocturnidad.
- Capacidad de organización.
- Inquietud por ampliación de conocimientos.
- Gran capacidad comunicativa.

### ✓ FORMACIÓN

- Nivel académico medio o superior.
- Nivel medio/alto de inglés y alemán.
- Experiencia en el sector.
- Alto conocimiento de informática.

### ✓ RESPONSABILIDAD

- Conocimiento de todos los servicios.
- Atención y resolución de problemas.
- Recepción, ayuda y atención a los clientes.

## Personal de limpieza

Realiza la limpieza y arreglo de las habitaciones y demás lugares del hotel.

✓ PERFIL

- Simpatía y personalidad extrovertida..
- Personalidad dinámica y activa.
- Organización de actividades a realizar.

✓ FORMACIÓN

- Conocimientos mínimos para poder atender a los clientes de su área.

✓ RESPONSABILIDAD

- Limpiar y ordenar las habitaciones, baños y pasillos.
- Preparar, transportar y recoger los materiales y productos necesarios para la limpieza y mantenimiento de las habitaciones y áreas comunes.

### ANEXO 3

#### ENCUESTA SATISFACCIÓN Y CLIMA LABORAL

*-Conteste en una escala de 1 a 5 las siguientes cuestiones (1= menor puntuación; 5= mayor puntuación).*

<i>1.¿En la oficina dónde usted trabaja se fomenta y se desarrolla el trabajo en equipo?.</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>2.¿En su lugar de trabajo se le proporciona suficiente información y formación para llevar a cabo de manera correcta las funciones establecidas en su puesto de trabajo?.</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>3.¿La empresa dónde usted trabaja suele contar con planes de mejora y formación con el fin de facilitarle y mejorar su rendimiento en su puesto de trabajo?.</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>4.¿Siente que en su puesto de trabajo se le proporciona suficiente autonomía para llevar a cabo sus funciones del puesto?.</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>5.¿Siente que dentro del puesto de trabajo se le proporciona suficiente responsabilidad para tomar ciertas decisiones?.</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>6.Opina que normalmente las funciones y tareas a realizar dentro de los puestos están claramente definidas par su correcta ejecución?.</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>7.¿Cómo considera la comunicación existente con sus compañeros dentro de su lugar de trabajo?.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>8. ¿Cómo considera la comunicación existente con sus superiores dentro de su empresa?.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>9. ¿Usted opina que sus superiores intenta o se preocupa por crear y mantener una alta motivación dentro de los equipos de trabajo?.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>10. ¿Usted suele obtener una retroalimentación por parte de sus superiores del trabajo que realiza?.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>11. ¿Siente normalmente que sus superiores valoran el esfuerzo que usted realiza para llevar a cabo de manera correcta sus funciones dentro del puesto de trabajo?.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>12.Cómo calificaría es nivel de satisfacción en general dentro de la empresa?.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>