



**Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos,  
Trabajo y Organizaciones.**

**Trabajo de Fin de Máster**

**Curso 2022/2023  
Convocatoria Junio**



**Orientación:** Trabajo de carácter profesional, relacionados con los diferentes ámbitos del ejercicio profesional para los que cualifica el título.

**Título:** Diseño de un proceso de selección por competencias para el puesto de Jefe/a de Recepción de un Hotel.

**Estudiante:** Marcin Lukasz Kuchta

**Tutora:** Judith Hernández Marín

**Código OIR:** TFM.MGR.JH.MLK.230518.

Elche a 6 de junio de 2023

## ÍNDICE

1. Resumen y palabras clave.....	3
2. Introducción .....	4
2.1 Marco científico-conceptual de referencia.....	4
2.2 Tesis que se relacionan o contraponen con las anteriores.....	5
2.3 Intervenciones o diseños habituales en la práctica profesional.....	6
3. Justificación de la intervención.....	6
4. Supuestos del diseño.....	7
5. Método.....	7
5.1 Temporización de la intervención .....	8
5.2 Intervención .....	9
5.3 Planificación .....	9
5.4 Reclutamiento.....	10
5.5 Selección.....	13
5.6 Control.....	18
5.7 Coste del proceso.....	18
6. Resultados.....	18
7. Discusión y conclusiones.....	19
8. Referencias Bibliográficas.....	20

## 1. Resumen y palabras clave

**Resumen:** Contar con buenos profesionales en una empresa es fundamental para su éxito y crecimiento. Los profesionales competentes aportan conocimientos, habilidades y experiencia que son vitales para llevar a cabo las tareas y alcanzar los objetivos de la organización. Por lo que el proceso de selección por competencias es una etapa crucial en la gestión de recursos humanos, que requiere una preparación rigurosa por parte de los profesionales de selección. Esta metodología se basa en identificar y evaluar las competencias necesarias para el desempeño exitoso de un puesto de trabajo. La selección por competencias requiere la elaboración de herramientas de evaluación adecuadas. Los profesionales de selección deben diseñar pruebas y ejercicios que permitan medir de manera válida y confiable las competencias de los candidatos. El presente trabajo pretende demostrar lo complejo y útil que resulta diseñar por completo un proceso de selección por competencias. Para ello aplicaremos el conocimiento al diseño de un proceso de selección por competencias para el puesto de Jefe/a de Recepción de un Hotel identificando las cuatro etapas de un proceso de selección: planificación, reclutamiento, selección y control.

**Palabras clave:** Proceso de selección, Reclutamiento, Competencias, Criba curricular, Entrevista, Dinámicas de grupo,

**Abstract:** Having good professionals in a company is essential for its success and growth. Competent professionals bring knowledge, skills, and experience that are vital for carrying out tasks and achieving organizational objectives. Therefore, the competency-based selection process is a crucial stage in human resource management that requires rigorous preparation by selection professionals. This methodology is based on identifying and evaluating the competencies necessary for successful job performance. Competency-based selection requires the development of appropriate evaluation tools. Selection professionals must design tests and exercises that allow for valid and reliable measurement of candidate competencies. This paper aims to demonstrate the complexity and usefulness of designing a complete competency-based selection process. To do so, we will apply this knowledge to the design of a competency-based selection process for the position of Front Desk Manager in a hotel, identifying the four stages of a selection process: planning, recruitment, selection, and control.

## **2. Introducción**

### **2.1 Marco científico-conceptual de referencia**

El proceso de selección de personal se ha convertido en una parte fundamental de cualquier organización moderna y ha evolucionado a lo largo de los años. Desde la antigüedad, la selección de personal ha sido una práctica importante en diversas organizaciones, aunque los métodos y herramientas utilizados han cambiado significativamente.

La selección de personal consiste en elegir a la persona adecuada para el sitio adecuado, es decir, busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2009)

Los primeros registros de selección de personal se remontan a la época de la civilización primitiva donde las tareas se distribuían principalmente en base al género, la edad y las capacidades físicas de los miembros. Durante la Edad Media, el trabajo se caracterizó por su naturaleza hereditaria, en la que la clase social determinaba las opciones y posibilidades de empleo. Los oficios eran transmitidos de padres a hijos. Uno de los rasgos más distintivos de este período fue el desarrollo del trabajo artesanal. Con la llegada de la Revolución Industrial (1769), la selección de personal adquirió una mayor importancia debido al aumento del número de las organizaciones y de la demanda de mano de obra. Surgió la necesidad de agrupar gran cantidad de personas en las fábricas por lo que el proceso de selección comenzó a evolucionar hacia métodos más estructurados y basados en la habilidad y la competencia. (Agüero, 2010)

El proceso de selección de personal tuvo una relación importante con la Primera y Segunda Guerra Mundial, ya que se desarrollaron nuevas técnicas y herramientas para seleccionar y evaluar a los soldados que debían formar parte del ejército. Era necesario evaluar a los reclutas de manera más objetiva y precisa para determinar si eran aptos física y psicológicamente para servir en el ejército, así como para asignarlos a los puestos más adecuados en función de sus habilidades y destrezas. Además, se utilizaron técnicas de entrevista y evaluación de referencias para recopilar información adicional sobre los candidatos, y se establecieron comités de selección encargados de tomar decisiones sobre la selección de los reclutas. (Agüero, 2010)

Con el tiempo, la selección de personal se ha convertido en una disciplina importante en la psicología industrial-organizacional, y se han desarrollado diversas técnicas y herramientas para evaluar a los candidatos. Estas técnicas incluyen pruebas de aptitud, pruebas de personalidad, entrevistas estructuradas, evaluaciones de referencia y simulaciones de trabajo. (Ardilla, 1968)

La tecnología también ha tenido un impacto significativo en la evolución del proceso de selección de personal. Con la llegada de Internet, se han desarrollado nuevas herramientas para la selección de personal, como las entrevistas virtuales y las pruebas en línea. También se han desarrollado

sistemas de seguimiento de candidatos que permiten a los reclutadores rastrear el progreso de los candidatos en el proceso de selección. (Aguiles Coronel, 2022)

En la actualidad, el proceso de selección de personal es un proceso complejo que implica una variedad de técnicas y herramientas. Una de las últimas tendencias en el proceso de selección de personal es el enfoque basado en competencias. Este enfoque se centra en identificar las habilidades y competencias específicas necesarias para desempeñar con éxito el trabajo. Se basa en la idea de que las habilidades, conocimientos y comportamientos específicos son necesarios para realizar un trabajo determinado. Al utilizar criterios objetivos y medibles, ayuda a minimizar los sesgos y a tomar decisiones más fundamentadas, aumentando las posibilidades de contratar a personas altamente calificadas y con el ajuste adecuado para el puesto y la cultura de la empresa. Por lo tanto, las organizaciones que utilizan este enfoque diseñan perfiles de competencias que describen las habilidades y competencias necesarias para un trabajo específico. (Universidad De Champagnat - Licenciatura En RR.HH., 2002)

El proceso de selección por competencias es considerado una de las herramientas más potentes dentro del mundo de los recursos humanos porque permite una evaluación más completa y precisa de los candidatos. Tal es el caso de la empresa Google, una de las empresas más conocidas a nivel mundial, quienes en sus procesos de selección evalúan a sus candidatos no solo por su experiencia y conocimientos técnicos, sino también por sus habilidades y competencias. Google valora más el valor que un empleado puede aportar a la empresa a través de sus competencias en vez de centrarse principalmente en la experiencia laboral. (Barcelo, 2022)

## **2.2 Tesis que se relacionan o contraponen con las anteriores**

Tal y como indica Pereda y Berrocal (1999), la razón de utilizar procesos de selección basados en competencias de los candidatos es que les permite a los reclutadores focalizarse en las características personales requeridas para desempeñar correctamente y de manera eficaz sus tareas y poder hacer frente a los cambios que puedan surgir en el desarrollo de la organización. En la selección por competencias se tienen en cuenta comportamientos relevantes para el puesto vacante por lo que es necesaria una buena planificación del proceso de selección. Según Spencer, McClelland y Spencer (1994) utilizar procesos de selección por competencias genera mejoras en el desempeño laboral entre un 19% y 78% y además una disminución en la rotación de los empleados hasta un 90%. (Guerrero Dávalos, Valverde Aparicio, & Gorjup, 2013) Tal como señala López Gamucio (2010), el enfoque de competencias es considerado como una respuesta del área de recursos humanos a la exigencia de competitividad de las empresas ya que facilita la orientación de las conductas y comportamientos a la eficacia, a la eficiencia y a la seguridad. Según Wood y Payne (1999) se trata de un proceso complejo de implementar debido a la gran cantidad de competencias que los candidatos pueden mostrar y su dificultad de posterior análisis. Por otro lado, Paul Kearns (2021) argumenta que las competencias son difíciles de medir de manera precisa y objetiva, y que el enfoque en competencias puede llevar a la simplificación excesiva de las

habilidades y conocimientos necesarios para un trabajo. Kearns propone un cambio hacia un enfoque basado en el valor para una gestión más efectiva del talento.

### **2.3 Intervenciones o diseños habituales en la práctica profesional.**

En la práctica profesional, el proceso de selección sigue cuatro fases: planificación, reclutamiento, selección y control. Tal y como indica el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011) en su Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S) en primer lugar debe existir una demanda explícita de empleo. Una vez expresada, se debe formalizar un acuerdo escrito de prestación de servicios señalando quien realiza la demanda y los compromisos de ambas partes. El encargado de llevar el proceso de selección puede ser interno o externo a la empresa demandante. Se deben especificar claramente las exigencias del perfil buscado, debe incluir la misión del puesto, las tareas y las funciones a desempeñar, las responsabilidades a asumir y las características del candidato. El siguiente paso es el estudio del mercado y el proceso de reclutamiento, consiste en establecer las fuentes que se utilizarán para la localización y atracción de candidatos potencialmente válidos, así como la tasa de candidatos preseleccionados estimada para empezar el proceso de Selección. La etapa de selección comienza con el diseño del proceso y la elección de predictores o técnicas válidas para llevar a cabo la elección del candidato que serán definidas a partir del perfil de exigencias previamente establecido y los criterios a evaluar. En esta etapa se aplican pruebas a los candidatos que ofrecerán información que posteriormente será recogida en el informe de resultados. (Castaño Collado, de la Merced López Montalvo, & Prieto Zamora, 2011) En la etapa de toma de decisiones, los reclutadores aportan información cualificada sobre los resultados obtenidos y asesoran sobre los procedimientos para realizar la mejor elección entre los candidatos seleccionados. Una vez decidido el candidato se formaliza la elección mediante la oferta expresa de contratación. El proceso no termina hasta que la persona quede plenamente integrada en su puesto y ha sido superado el periodo de socialización inicial del candidato. Ambas partes, tanto el empleador como el empleado deben comprobar que exista ajuste y que la decisión tomada sea satisfactoria para ambas partes. En último lugar, en la etapa de control se lleva a cabo una validación del proceso con el objetivo de comprobar su utilidad, eficacia y eficiencia. Se realizará una auditoría, siguiendo un protocolo de garantía de calidad certificado. (Castaño Collado, de la Merced López Montalvo, & Prieto Zamora, 2011)

### **3. Justificación de la intervención.**

Actualmente los constantes cambios globales del mercado laboral y de la economía obligan a las organizaciones a mantener su competitividad, y una forma de lograrlo es a través de sus trabajadores. La gestión de competencias se ha convertido en una forma imprescindible del desarrollo humano para las empresas. (Peinado Ospina & Rubio González, 2022) Por lo que, diseñar un correcto proceso de selección basado en competencias permite a las organizaciones identificar, evaluar y seleccionar a los candidatos más adecuados para los puestos vacantes con conocimientos específicos y habilidades necesarias para el óptimo desempeño de su misión y poder

lograr sus objetivos. (Santos, 2001) Por otro lado, reduce la rotación de personal y la contratación constante de nuevos empleados. Además, minimiza el impacto de factores subjetivos puesto que los candidatos son evaluados en función de criterios específicos y objetivos. (Chinchín Gálvez, 2014)

#### **4. Supuestos del diseño.**

El objetivo principal de este trabajo es demostrar la complejidad y la estandarización del proceso de selección por competencias, así como la gran preparación y tiempo que requiere por parte de los técnicos de selección. Por otro lado, el objetivo secundario es diseñar por completo este proceso adaptado específicamente al puesto de Jefe/a de Recepción en un hotel para poder identificar y evaluar las competencias necesarias mediante la realización de pruebas técnicas.

#### **5. Método.**

En este apartado, desarrollaremos con detalle el proceso de diseño del proceso por competencias, centrándonos en cada una de las fases del proceso de reclutamiento y selección de la Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S) del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011).



La intervención en su totalidad será realizada desde la perspectiva de una consultoría especializada en reclutamiento y selección de personal. Su misión es proveer a sus clientes con una selección de candidatos calificados y adaptados a las necesidades específicas de la empresa, mediante un proceso de reclutamiento estructurado y profesional basado en competencias.

La consultoría *Kuchta Talent Management* nace en el año 2022 de la mano de Marcin Kuchta un egresado del grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Universidad de Alicante y actual alumno del Máster de Recursos Humanos, Organizaciones y Trabajo en la Universidad Miguel Hernández. La consultoría se especializa en la gestión de talento, selección y reclutamiento de personal para empresas de diferentes sectores y tamaños. Con un enfoque personalizado, su objetivo es ayudar a sus clientes a atraer y seleccionar a los candidatos adecuados para sus puestos vacantes, identificando los perfiles más acordes a las necesidades específicas de cada empresa.

El equipo de *Kuchta Talent Management* cuenta con profesionales altamente capacitados en el sector de la selección y gestión de talento, lo que les permite ofrecer servicios de alta calidad, ágiles y personalizados, adaptados a las necesidades de cada cliente. Entre los servicios que ofrece se encuentran la identificación de necesidades de personal, la publicación de ofertas de empleo, el análisis y selección de currículums, la evaluación de candidatos, la presentación de informes detallados sobre los candidatos seleccionados y el apoyo en la toma de decisiones sobre la contratación de personal.

## 5.1 Temporización de la intervención

La siguiente tabla detalla cual es el plan de acción a seguir durante la intervención. Se especifica cual será el cronograma orientativo de cada una de las fases del proceso de selección del puesto a cubrir, en este caso la vacante del Jefe/a de Recepción del Hotel Vista Turquesa. Identificaremos cada sesión con las diferentes etapas del proceso de reclutamiento y selección.

TEMPORIZACIÓN	PLAN DE ACCIÓN
<b>ETAPA 1: PLANIFICACIÓN</b>	
<b>DÍA 1</b>	- Reunión con el cliente.
<b>DÍA 2</b>	- Análisis del puesto de trabajo: desarrollo del perfil de exigencias.
<b>ETAPA 2: RECLUTAMIENTO</b>	
<b>DÍA 3</b>	- Desarrollo del anuncio de trabajo. - Publicación del anuncio de trabajo en sitios web especializados.
<b>DÍA 4 – DÍA 12</b>	- Recepción de currículums y solicitudes de los candidatos. - Selección de los currículums y solicitudes que cumplen con los requisitos del puesto y las competencias clave definidas. - Realización de una preselección telefónica para evaluar las habilidades y competencias específicas. - Realización de la prueba psicométrica DESA/DISC de forma online por parte de los candidatos preseleccionados.
<b>ETAPA 3: SELECCIÓN</b>	
<b>DÍA 13 – DÍA 14</b>	- Assesment Center: pruebas grupales y entrevistas individuales
<b>DÍA 15</b>	- Contratación de las referencias aportadas por los candidatos seleccionados.
<b>DÍA 16</b>	- Evaluación final de los candidatos seleccionados y elaboración de un informe detallado con los resultados de la evaluación. - Presentación de los candidatos recomendados al cliente para su selección final.
<b>DÍA 17</b>	- Validación de la oferta de trabajo con el candidato seleccionado y negociación de los términos del contrato.
<b>ETAPA 4: CONTROL</b>	
<b>A LOS 6 MESES</b>	- Auditoría de la incorporación

## 5.2 Intervención

El Hotel Vista Turquesa situado en la ciudad de Benidorm, con su amplia experiencia en el mercado, se ha consolidado como una excelente opción para los viajeros que buscan unas vacaciones relajantes y poder disfrutar de sus privilegiadas vistas al mar. Sin embargo, la dirección del hotel identificó problemas de comunicación y una falta de organización por parte del anterior Jefe de Recepción por lo que tuvieron que prescindir de él. Nos piden ayuda para poder cubrir cuánto antes dicho puesto. La intervención da comienzo con la reunión de un panel de expertos en la oficina de *Kuchta Talent Management* en la que participa el Guest Experience Manager y el Jefe del departamento de Recursos Humanos del Hotel Vista Turquesa y dos técnicos de selección de la consultoría.

## 5.3 Planificación

La etapa de planificación coincide con la reunión del panel de expertos anteriormente descrita (*Temporización: Día 1*). Esta reunión nos permite recoger la suficiente información necesaria para poder elaborar el perfil de exigencias del puesto vacante a cubrir que nos servirá de guía para seleccionar al perfil más adecuado (*Temporización: Día 2*). Para ello desarrollaremos la misión del puesto, las tareas y funciones a desempeñar, responsabilidades a asumir y características del ocupante del puesto. (Castaño Collado, de la Merced López Montalvo, & Prieto Zamora, 2011)

En primer lugar, la misión del puesto de trabajo. El jefe de recepción tiene como misión principal garantizar el eficiente funcionamiento de la recepción, asegurando una atención cordial y profesional a los visitantes, clientes y empleados de la organización. Debe asegurar un servicio de calidad y una imagen positiva de la empresa a través de una gestión efectiva de las tareas relacionadas con la recepción.

En segundo lugar, las tareas y funciones a desempeñar serán las siguientes:

- Supervisar y coordinar las actividades diarias de la recepción.
- Atender a clientes y visitantes, proporcionando información y asistencia requerida.
- Gestionar reservas y check-in/check-out de habitaciones u otros servicios, si aplica.
- Administrar y supervisar el sistema de reservas y control de accesos.
- Gestionar las llamadas telefónicas y correos electrónicos.
- Coordinar y asegurar la correcta atención a los clientes VIP.
- Mantener el orden y la limpieza en el área de recepción.
- Realizar el seguimiento de quejas, sugerencias y reclamaciones de los clientes.
- Elaborar informes de gestión.

En tercer lugar, las responsabilidades a asumir serán:

- Garantizar un servicio de atención al cliente eficiente y de calidad.
- Supervisar al personal de recepción, asegurando un desempeño óptimo.

- Mantener una comunicación adecuada con los demás departamentos.
- Administrar y controlar el presupuesto asignado al área de recepción.
- Resolver conflictos o situaciones problemáticas que puedan surgir en la recepción.
- Mantener un buen ambiente de trabajo y motivar al equipo de recepción.

Por último, las características del ocupante del puesto serán las competencias necesarias para desempeñar el puesto. Por un lado, las competencias principales serán:

- Habilidad de liderazgo: Un jefe de recepción debe tener la capacidad de liderar y motivar a su equipo. Debe ser capaz de establecer metas claras, asignar tareas y supervisar el desempeño de los miembros del personal de recepción.
- Excelente atención al cliente: Esto implica tener habilidades de comunicación efectiva, empatía y capacidad para resolver problemas de manera rápida y satisfactoria.
- Trabajo en equipo: Es fundamental para maximizar la eficiencia operativa mediante la distribución de tareas y responsabilidades de manera equitativa entre el personal de recepción. Además, fomenta la colaboración y el intercambio de ideas lo que también mejora la resolución de problemas.

Por otro lado, las competencias secundarias serán:

- Capacidad de multitarea: La capacidad de gestionar eficientemente varias actividades al mismo tiempo es fundamental para garantizar un funcionamiento fluido de la recepción.
- Capacidad de trabajar bajo presión: En un entorno hotelero, pueden surgir situaciones estresantes o imprevistas, el responsable del puesto debe ser capaz de mantener la calma, tomar decisiones rápidas y eficientes, y resolver los problemas de manera efectiva, incluso cuando hay presión o demandas urgentes.

#### **5.4 Reclutamiento**

Identificado el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial, pasamos a la fase de reclutamiento (*Temporización: Día 3*). Para el desarrollo y publicación de la oferta de empleo utilizaremos principalmente el portal de empleo “InfoJobs” y la red social “LinkedIn”. Ambos portales se caracterizan por su gran popularidad, diversidad de perfiles, fácil acceso y herramientas eficientes de filtrado y búsqueda avanzada. Una de las opciones que nos permite implantar “InfoJobs” son las *Killer Questions*. Estas preguntas baremadas están diseñadas para evaluar aspectos específicos del perfil requerido para el puesto y ayudar a realizar una preselección más eficiente, cómo por ejemplo la pregunta respecto a los años de experiencia en el departamento de recepción mediante la cual eliminaremos a aquellos candidatos que no cumplen con la experiencia requerida.

El contenido de la oferta publicada será el que presentamos en la siguiente tabla:

## JEFE/A DE RECEPCIÓN – HOTEL VISTA TURQUESA (BENIDORM)

**Ubicación:** Benidorm (Alicante)

### REQUISITOS.

#### Estudios mínimos:

Formación Profesional en Turismo, Diplomatura o Grado en Turismo. Valorables otros estudios superiores.

#### Experiencia mínima:

Al menos 3 años de experiencia hotelera en el departamento de recepción

#### Requisitos mínimos:

- Nivel alto de inglés. Valorable francés y alemán.
- Disponibilidad geográfica.
- Carnet de conducir.
- Dominio de software de gestión hotelera.
- Capacidad analítica y atención al detalle.
- Capacidad de trabajo en equipo y autonomía para autogestión de proyectos.
- Proactividad y responsabilidad.
- Buenas habilidades comunicativas.
- Habilidades de liderazgo y motivación del equipo.

#### Descripción del puesto:

- Supervisión y coordinación de las actividades diarias de la recepción.
- Atención personalizada a clientes y visitantes.
- Gestionar reservas y check-in/check-out de habitaciones u otros servicios.
- Administración y supervisión del sistema de reservas y control de accesos.
- Gestión de las llamadas telefónicas y correos electrónicos.
- Gestión personalizada de clientes VIP.
- Seguimiento de quejas, sugerencias y reclamaciones de los clientes.
- Elaboración de informes de gestión y análisis de datos.
- Gestión de personal a cargo.

**Categoría:** Turismo y Restauración

**Número de vacantes:** 1

**Nivel:** Mando intermedio

**Personal a cargo:** 5 personas

**Tipo de contrato:** Indefinido

**Periodo de prueba:** 6 meses

**Horario:** Rotativo

**Salario:** 30.000€ BRUTOS ANUALES + BONUS COMERCIAL

Una vez publicada la oferta en los portales de empleo y habiendo recibido un número considerado de candidatos, pasamos a la siguiente fase de la etapa del reclutamiento llamada preselección o criba curricular (*Temporización: Día 4 – Día 12*). Consiste en revisar y evaluar los currículos de los candidatos que han aplicado en este caso para el puesto de Jefe/a de Recepción para el Hotel Vista Turquesa.

Su objetivo es seleccionar los candidatos más adecuados en base a los criterios y predictores establecidos en el perfil de exigencias del puesto para poder avanzar en el proceso de selección y realizar una entrevista o evaluación más detallada. Realizar una correcta criba curricular permite tener más eficiencia en el proceso de selección, ya que cuando se abre una vacante laboral, es común recibir numerosas solicitudes y currículos de candidatos. Permite filtrar rápidamente estos currículos y preseleccionar a los candidatos más relevantes. Esto ayuda a ahorrar tiempo y recursos al enfocarse en los candidatos con mayores posibilidades de cumplir con los requisitos y encajar en el perfil buscado. Además, la criba curricular se basa en criterios objetivos y establecidos previamente, lo que ayuda a reducir la influencia de sesgos y prejuicios durante el proceso de selección. Esto promueve la igualdad de oportunidades para todos los candidatos, ya que se evalúan sus calificaciones y habilidades en lugar de otros factores subjetivos.

De todos los candidatos inscritos, elegiremos 20 candidatos finalistas que realizarán una entrevista telefónica. Esto nos permite obtener una primera impresión del candidato sin incurrir en los costos asociados a la organización de entrevistas presenciales. Además, proporciona una forma eficiente de filtrar y evaluar a un gran número de candidatos, seleccionando aquellos que mejor se ajustan a los criterios y requisitos establecidos para el puesto. A través de preguntas abiertas y conversaciones informales, se puede explorar la motivación, el interés genuino por el puesto y la compatibilidad cultural con la organización.

Los candidatos preseleccionados deberán cumplimentar de manera online un test psicométrico llamado DESA o DISC, sus resultados nos permitirán analizar la personalidad de los aspirantes al puesto vacante y nos garantizará que el perfil encaje a nivel profesional y personal dentro de la organización y necesidades actuales de la misma, así como al puesto de Jefe/a de Recepción como al equipo. Además, nos permitirá identificar puntos fuertes y áreas de mejora como garantizar el desarrollo del talento en la organización y evitar rotación.

El test DESA o DISC abarca las siguientes dimensiones: Decisión, Interacción, Serenidad y Cumplimiento. Cada una de ellas, está relacionada con unos comportamientos concretos, que se traducen en diferentes competencias. Así pues, la dimensión de la decisión mide cómo la persona responde a los problemas y desafíos; la influencia mide cómo se relaciona con otras y las influye; la serenidad mide cómo la persona responde a los cambios y al ritmo del entorno y por último el cumplimiento mide cómo la persona responde a las reglas y a los procedimientos establecidos por otros. (InfoJobs, 2020)

Analizaremos con detención los resultados del test DESA/DISC, sin embargo estos no serán eliminatorios, pero nos permitirán contrastar la información recibida en las posteriores etapas del proceso de selección. De aquellos 20 candidatos preseleccionados y entrevistados telefónicamente, finalmente elegimos a 16 quiénes asistirán al Assesment Center.

### 5.5 Selección.

Citamos a los 16 candidatos seleccionados al Assesment Center que se dividirá en dos sesiones. La primera de ellas (*Temporización: Día 13*) consistirá en la realización de pruebas grupales, y en la segunda de ellas (*Temporización: Día 14*) se realizarán las entrevistas individuales en profundidad. Durante la citación telefónica, avisaremos a los candidatos de que necesitaremos al menos dos contactos de referencia para contrastar la experiencia laboral. Comprobar esta información proporciona una evaluación objetiva de las habilidades, conocimientos y logros previos de los candidatos, ayudan a detectar inconsistencias en la información proporcionada, brindan información sobre aspectos relevantes de la personalidad y el estilo de trabajo, y ayudan a mitigar los riesgos asociados con una contratación inadecuada.

El Assesment Center se realizará en la oficina de *Kuchta Talent Management* dentro de las dos salas habilitadas para tal fin. Para tener una organización del trabajo eficiente, el equipo de *Kuchta Talent Management* se dividirá en dos equipos (Equipo A y Equipo B) formados cada uno por dos personas especializadas en selección y reclutamiento que guiarán el proceso de entrevistas de forma simultánea.

La primera sesión consistirá en la realización de varios ejercicios que se llevarán a cabo de forma grupal por ambos equipos formados por ocho candidatos elegidos al azar. Cada equipo realizará de forma simultánea las mismas actividades para garantizar la objetividad y transparencia en el desarrollo del Assesment Center. A continuación mostramos el horario y plan de acción de la primera sesión de la entrevista presencial.

PLANNING ASSESMENT CENTER: PRUEBAS GRUPALES			
EQUIPO A		EQUIPO B	
Horario	Plan de acción	Horario	Plan de acción
9:00 – 10:30	Prueba psicométrica	9:00 – 10:30	Prueba psicométrica
10:30 – 11:00	Descanso	10:30 – 11:00	Descanso
11:00 – 12:00	Dilemas morales	11:00 – 12:00	Dilemas morales
12:00 – 13:00	Dinámica de grupo	12:00 – 13:05	Dinámica de grupo

La primera actividad planteada que tendrán que realizar los candidatos será la prueba psicométrica WAIS-IV (Escala de Inteligencia de Wechsler para Adultos-IV). Consta de un total de 15 subtests que evalúan diferentes habilidades cognitivas divididas en cuatro áreas cognitivas diferentes: comprensión verbal, razonamiento perceptivo, memoria de trabajo y velocidad de procesamiento. Además, proporciona una medida del coeficiente intelectual (CI) general. Para la realización de la prueba necesitaremos entre 60 y 90 minutos. Los resultados serán analizados por personal titulado en Psicología. (Consejo General de la Psicología, 2012)

Tras la primera actividad, los candidatos se tomarán un descanso de 30 minutos en el cual podrán tomar algún aperitivo o café ofrecido por la consultoría. Durante el tiempo de descanso los cuatro reclutadores que administran el Assessment Center de manera indirecta observarán el comportamiento de los candidatos durante el descanso. Podrán observar las interacciones y relaciones que los candidatos tienen entre ellos, el comportamiento individual de cada uno, las habilidades de gestión de tiempo, la capacidad de adaptación, comportamiento ético y profesional y observación de las habilidades sociales.

La segunda actividad será un juego de diferentes dilemas morales y situaciones que requieren una reacción rápida y eficaz en las que los aspirantes al puesto podrían encontrarse en el desempeño del trabajo de Jefe/a de Recepción. Cada candidato elegirá al azar el rol que le tocará ejercer, esto nos permitirá evaluar el pensamiento flexible y la capacidad para convencer. El objetivo es que los candidatos adopten diferentes posturas y poder generar un debate entre ellos. Las situaciones que se evaluarán en esta primera fase de la entrevista presencial serán las siguientes:

#### **DILEMAS MORALES DEL PUESTO DE JEFE/A DE RECEPCIÓN**

**Resolución de problemas de reservas:** Un grupo grande de huéspedes ha llegado al hotel y no se encuentran registrados en el sistema de reservas. Debes encontrar una solución rápida para acomodarlos sin causar molestias a otros huéspedes y sin afectar la operación diaria del hotel.

**Situación de conflicto de intereses:** Un cliente frecuente del hotel solicita un trato preferencial y privilegios adicionales a cambio de un soborno. Debes decidir cómo manejar esta situación delicada, considerando los valores éticos del hotel y la satisfacción general de los clientes.

**Situación de emergencia:** Hay un incendio en una de las plantas del hotel y debes coordinar la evacuación de los huéspedes de manera rápida y segura. Describe cómo actuarías y qué medidas tomarías para garantizar la seguridad de todos los huéspedes y el personal.

**Situación de sobreventa:** El hotel ha vendido más habitaciones de las disponibles y, de repente, llegan más huéspedes de los esperados. Debes encontrar una solución que no perjudique a los huéspedes ni afecte la reputación del hotel.

**Pérdida de una reserva importante:** Un cliente VIP llega al hotel y se da cuenta de que su reserva no se ha registrado y no hay habitaciones disponibles. Debes encontrar una solución

<p>alternativa de alojamiento de alta calidad y manejar la situación para asegurar la satisfacción del cliente.</p>
<p><b>Situación de discriminación:</b> Un empleado del hotel se queja de que ha sido discriminado por otro compañero de trabajo debido a su origen étnico. ¿Cómo abordarías esta situación y qué acciones tomarías para prevenir y manejar la discriminación en el lugar de trabajo?</p>
<p><b>Situación de robo:</b> Un huésped se queja de que sus pertenencias han sido robadas de su habitación. Debes lidiar con la situación, ofrecer asistencia al huésped afectado y coordinar con el personal de seguridad y las autoridades correspondientes.</p>
<p><b>Reclamación de un huésped insatisfecho:</b> Un huésped se queja de una experiencia negativa en el hotel, alegando mal servicio y condiciones inaceptables en la habitación. Debes manejar la queja de manera profesional y efectiva, ofreciendo soluciones y medidas de compensación adecuadas.</p>

La tercera y última actividad, consistirá en la realización de la dinámica de grupo “La misión espacial” que nos permitirá evaluar las competencias necesarias para el puesto: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, capacidad de multitarea y la capacidad de trabajar bajo presión. Los reclutadores observarán como los participantes asumen su rol y evaluarán las diferentes competencias.

#### NOMBRE DE LA DINÁMICA: “LA MISIÓN ESPACIAL”

**Descripción:** Los participantes formarán parte de un equipo de astronautas en una misión espacial crítica y desafiante. Deberán crear una misión espacial ficticia y realizar un conjunto de tareas y desafíos relacionados con el espacio: 1- Construir un cohete, 2- planificar la ruta de exploración espacial y 3- decidir el objetivo de la misión espacial. Cada equipo debe asignar tareas específicas a los miembros según sus roles, a elegir entre: líder, comunicador, ingeniero y científico. Tendrán 25 minutos para planificar la misión espacial. Posteriormente presentarán su misión al resto de los participantes y a los reclutadores.

**Situación crítica:** Una vez diseñadas y expuestas las misiones de cada grupo, los reclutadores comunicarán que su nave ha sufrido un grave fallo en los sistemas de comunicación lo que les impide comunicarse con el centro de control en la Tierra y continuar de manera efectiva con la misión. Deberán evaluar la gravedad del fallo de los sistemas y proponer alguna solución inmediata al problema para poder continuar con la misión.

**Desarrollo:** Los miembros de los equipos deben trabajar juntos para planificar y llevar a cabo las tareas asignadas para completar la misión espacial, deben comunicarse eficazmente para coordinar las actividades, compartir información y resolver problemas en tiempo real, deberán manejar múltiples tareas al mismo tiempo y tomar decisiones rápidas bajo presión.

Concluidas las pruebas grupales del Assesment Center, los candidatos deberán ponerse de acuerdo entre ellos para elegir la hora a la que prefieran realizar su entrevista individual. De esta manera, los reclutadores podrán aprovechar esta oportunidad para observar cómo toman las decisiones y su capacidad de ponerse de acuerdo. Posteriormente, los reclutadores analizarán y debatirán conjuntamente los resultados de las diferentes pruebas grupales para tener claro el plan de entrevistas individuales. El horario de la segunda sesión será el siguiente:

<b>PLANNING ASSESMENT CENTER: ENTREVISTAS INDIVIDUALES</b>			
<b>EQUIPO A</b>		<b>EQUIPO B</b>	
Horario	Plan de acción	Horario	Plan de acción
9:00 – 9:30	Entrevista individual candidato 1	9:00 – 9:30	Entrevista individual candidato 9
9:30 – 10:00	Entrevista individual candidato 2	9:30 – 10:00	Entrevista individual candidato 10
10:30 – 11:00	Entrevista individual candidato 3	10:30 – 11:00	Entrevista individual candidato 11
<b>11:00 – 11:15</b>	<b>Descanso</b>	<b>11:00 – 11:15</b>	<b>Descanso</b>
11:15 – 11:45	Entrevista individual candidato 4	11:15 – 11:45	Entrevista individual candidato 12
11:45– 12:15	Entrevista individual candidato 5	11:45– 12:15	Entrevista individual candidato 13
12:15 – 12:45	Entrevista Individual candidato 6	12:15 – 12:45	Entrevista Individual candidato 14
<b>12:45 – 13:00</b>	<b>Descanso</b>	<b>12:45 – 13:00</b>	<b>Descanso</b>
13:00 – 13:30	Entrevista individual candidato 7	13:00 – 13:30	Entrevista Individual candidato 15
13:30 – 14:00	Entrevista individual candidato 8	13:30 – 14:00	Entrevista Individual candidato 16

Las entrevistas serán semiestructuradas y se basarán en la realización de preguntas adaptadas al puesto vacante basadas en las competencias descritas anteriormente (*Temporización: Día 14*). El objetivo será conocer más al candidato, preguntar aquello que hubiese quedado en duda y contrastar aquello que pudimos observar durante la realización de pruebas grupales. La estructura de las entrevistas tendrá las siguientes partes. Daremos la bienvenida al candidato y le explicaremos brevemente la razón de la entrevista, las características y condiciones del puesto. A continuación, le pediremos al candidato que nos haga un pequeño repaso de su trayectoria laboral hasta el momento, destacando aquello relacionado con el puesto vacante.

En segundo lugar, realizaremos preguntas basadas en competencias que previamente hayamos diseñado en función del perfil de exigencias del puesto. Nos centraremos en que detrás de cada pregunta haya una competencia que nos aporte datos objetivos para evaluar al candidato. alguna de las preguntas que se realizará en esta parte de la entrevista será preguntar al entrevistado por una situación concreta en la que tuvo que liderar un equipo para lograr un objetivo y como abordó este desafío, le preguntaremos por situaciones concretas en las que tuvo que resolver conflictos surgidos entre su equipo de trabajo y también le pediremos que describa algún proyecto en el que tuvo que tomar la iniciativa y trabajar de manera autónoma, nos centraremos sobre todo en cómo se pudo organizar para llevar a cabo dicho trabajo.

En tercer lugar, realizaremos preguntas situacionales, para realizarlas plantearemos situaciones hipotéticas relacionadas con el puesto. Por ejemplo, suponiendo que el candidato como jefe de recepción tiene que enfrentarse a un plazo ajustado para poder completar un proyecto, pero uno de sus colaboradores clave enferma y no podrá seguir trabajando en el proyecto con él. Le pedimos al entrevistado como se enfrentaría a dicha situación.

En cuarto lugar, haremos preguntas de retroalimentación que nos permitirán obtener información sobre el desempeño pasado del candidato. Por ejemplo, le pediremos que nos aporte un ejemplo concreto de una meta que se haya fijado en su trabajo anterior y qué pasos siguió y qué resultados obtuvo. Para acabar, haremos las preguntas finales y de cierre. Le preguntaremos si tiene alguna duda respecto al proceso de selección o del puesto o la empresa en cuestión.

Finalizado el proceso de las entrevistas individuales, procederemos a contrastar las referencias que nos hayan proporcionado los candidatos para elegir a los finalistas del proceso que serán presentados al cliente. (*Temporización: Día 15*). Posteriormente redactaremos un informe que incluirá las características de cada candidato, observaciones en base a su desempeño durante las diferentes fases de las entrevistas y su nivel de ajuste al puesto.

Seleccionamos a cinco candidatos finalistas del proceso que ordenaremos de manera descendente según su nivel de ajuste al puesto. Serán presentados al Guest Experience Manager y al Jefe del departamento de Recursos Humanos del Hotel Vista Turquesa quiénes finalmente tomarán la decisión de la elección final (*Temporización: Día 16*). Aportamos información lo más detallada posible de los candidatos seleccionados sobre sus competencias, habilidades, conocimientos, desempeño laboral, aptitudes y otros aspectos destacables. Le ofrecemos al cliente un asesoramiento para que pueda realizar la mejor elección posible entre los cinco candidatos seleccionados.

El siguiente paso del proceso de selección es la contratación del candidato por parte del Hotel Vista Turquesa y su incorporación final en la empresa. Contactaremos telefónicamente con el candidato finalista del proceso para comunicarle que ha sido elegido para la vacante de Jefe/a de Recepción. Le informaremos de la fecha de firma del contrato, su incorporación y le brindaremos de toda la

información necesaria respecto de sus condiciones laborales y salariales. En último lugar, contactaremos por correo electrónico con los restantes candidatos para comunicarles que el proceso ha llegado a su fin y que lamentablemente no han sido seleccionados, les agradecemos su tiempo invertido en el proceso y les comunicamos que contamos con su perfil para futuros procesos de selección.

### 5.6 Control

Tal y como indica la Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (2011) el proceso de selección finaliza con una validación del proceso realizado con el fin de comprobar la utilidad, la eficacia y eficiencia del mismo. Pasados seis meses desde la incorporación del candidato elegido al puesto de trabajo, procederemos a realizar una auditoría, siguiendo un protocolo de garantía de calidad certificado. Contactaremos con la empresa para que nos detalle cómo ha sido su adaptación y desarrollo del puesto que desempeña, cómo también el rendimiento que ha obtenido durante el tiempo de su contratación. Si recibimos el visto bueno, podemos dar el proceso de selección por competencias por concluido.

### 5.7 Coste del proceso

<b>COSTES DEL PROCESO DE SELECCIÓN</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio de la unidad</b>	<b>Total</b>
Bolígrafos	30	0,27 €	8,10 €
Folios	200	0,03 €	6,00 €
Fotocopias prueba grupales	60	0,02 €	1,20 €
Agua 33CL	30	0,57 €	17,10 €
Cápsulas Café	30	0,54 €	16,20 €
Bocadillos	20	1,50 €	30,00 €
Mini croissants de chocolate	20	0,55 €	11,00 €
Manzanas	20	0,45 €	9,00 €
Publicación oferta Infojobs	1	275 €	275,00 €
Publicación oferta LinkedIn	1	195 €	195,00 €
Honorarios técnicos de selección	4	1171,8	4.687,20 €

## 6. Resultados

Para poder llevar a cabo la búsqueda del candidato idóneo para el puesto de Jefe/a de Recepción para el Hotel Vista Turquesa, en primer lugar convocamos un panel de expertos para poder desarrollar el perfil de exigencias y el perfil competencial del puesto. El siguiente paso fue el diseño y publicación de la oferta en portales de empleo "InfoJobs" y "LinkedIn". De todos los inscritos seleccionamos a 20 candidatos que fueron entrevistados telefónicamente, les solicitamos la realización del test psicométrico DESA/DISC de forma online que posteriormente analizamos. Finalmente nos quedamos con 16 candidatos a los que pedimos que aporten referencias laborales.

La siguiente fase fue la realización de un Assessment Center dividido en dos sesiones, la primera sesión consistía en la realización de pruebas grupales y la segunda entrevistas individuales. Para ello nos dividimos en dos equipos de dos reclutadores y ocho candidatos al puesto. Los candidatos realizaron la prueba psicométrica WAIS-IV (Escala de Inteligencia de Wechsler para Adultos-IV), posteriormente un juego de dilemas morales relacionados con el desempeño del puesto y una dinámica de grupo. Contrastamos las referencias laborales aportadas por los candidatos y finalmente elegimos a 5 candidatos finalistas que fueron presentados al cliente para su elección final.

La consultoría Kuchta Talent Management ofrece una garantía especial de carencia del puesto, lo que significa que si el candidato seleccionado no supera el periodo de prueba o renuncia por voluntad propia, la empresa se compromete a proporcionar otro candidato para cubrir el puesto sin incurrir en costos adicionales. Esta garantía asegura que el cliente no tenga que pasar por el proceso de contratación nuevamente ni incurrir en gastos adicionales en la búsqueda de un nuevo candidato.

## **7. Discusión y conclusiones**

El proceso de selección por competencias es una etapa crucial para una organización que busca cubrir un puesto de trabajo. Este proceso se caracteriza por ser estandarizado, lo que significa que sigue una serie de pasos y criterios previamente definidos. Esto garantiza la imparcialidad y la consistencia en la evaluación de los candidatos, independientemente del responsable o equipo encargado de llevar a cabo el proceso. Los estándares establecidos permiten una comparación objetiva de los candidatos y facilitan la toma de decisiones fundamentadas. Además, proporciona una base objetiva para la selección de personal. En lugar de basarse únicamente en la experiencia o habilidades técnicas de un candidato, se evalúa su adecuación para el puesto en función de las competencias requeridas. De esta forma, se minimizan los sesgos subjetivos y se aumenta la posibilidad de identificar al candidato con el mejor ajuste. Por otro lado, este enfoque se basa en la premisa de que las competencias clave requeridas para un puesto están relacionadas con el éxito laboral. Se identifican las competencias críticas para el desempeño efectivo del puesto y se utilizan como predictores del rendimiento futuro. Mediante la evaluación de las competencias específicas, se busca identificar a los candidatos con mayor probabilidad de éxito en el trabajo. Esto ayuda a reducir el riesgo de contratar a candidatos que puedan no cumplir con las expectativas laborales. Por último, el proceso de selección por competencias requiere tiempo y una adecuada preparación. La definición de las competencias necesarias para el puesto, la elaboración de las herramientas de evaluación, la revisión de currículums y la realización de entrevistas estructuradas demandan una planificación cuidadosa y una inversión de recursos. Además, los responsables de la selección deben estar capacitados en el uso de estas técnicas y herramientas para obtener resultados confiables y precisos. La dedicación de tiempo y recursos adecuados es fundamental para garantizar la efectividad del proceso de selección por competencias.

## 8. Referencias Bibliográficas

- Agüero, P. M. (2010). *Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal*. Obtenido de *Contribuciones a las Ciencias Sociales*: <https://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>
- Aquiles Coronel, J. (2022). *Percepción de los estudiantes universitarios sobre el uso de la Inteligencia Artificial en los procesos de reclutamiento y selección de personal*. VOL. 2 NÚM. 3: *Revista de análisis y difusión de perspectivas educativas y empresariales*. Obtenido de *Revistas científicas*.
- Ardilla, R. (1968). *Orígenes de la psicología industrial*. *Revista Colombiana de Psicología*, ISSN-e 0121-5469, Vol. 13, N. 1-2, 123-133.
- Barcelo, J. C. (2022). *El proceso de selección en Google*. Obtenido de <https://blogs.informacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/el-proceso-de-seleccion-en-google/>
- Castaño Collado, M. G., de la Merced López Montalvo, G., & Prieto Zamora, J. (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S)*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGrawHill.
- Chinchín Gálvez, G. V. (2014). *Selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal*. UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- Consejo General de la Psicología. (2012). *EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO WAIS-IV*. COP.
- Guerrero Dávalos, C., Valverde Aparicio, M., & Gorjup, M. T. (2013). *Un análisis de la gestión por competencias*. *Contaduría y Administración* 58 (1), enero-marzo: 251-288.
- InfoJobs. (2020). *¿Qué es el DISC y cómo dominarlo en tus entrevistas de trabajo?* Obtenido de InfoJobs: <https://orientacion-laboral.infojobs.net/disc-test-personalidad-colores>
- Kearns, P. (2021). *The Value Motive: The Only Alternative to the Profit Motive*. New Publisher.
- López Gumucio, J. R. (2010). *La selección de personal basada en a en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. *PERSPECTIVAS*, núm. 26, julio-diciembre, pp. 129-152.
- Peinado Ospina, L. N., & Rubio González, M. (2022). *Una aproximación al proceso de selección por competencias*. *Generación de contenidos impresos N.º 21*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Santos, J. (2001). *El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales*. *Boletín de Estudios Económicos*, 174, 537 - 574.
- Spencer, L., McClelland, D., & Spencer, S. (1994). *Competency Assessment Methods: History and State of the Art*. Boston: Hay McBer.
- Universidad De Champagnat - Licenciatura En RR.HH. (2002). *Enfoque de competencias laborales*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/enfoque-de-competencias-laborales/>