

**UNA EVALUACIÓN DE LA ORIENTACIÓN HACIA LOS DEMANDANTES DE  
EMPLEO DE LAS PÁGINAS WEB DE LAS CADENAS HOTELERAS  
ESPAÑOLAS**

**Autores:**

**Domingo Verano-Tacoronte**

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España. Departamento de  
Economía y Dirección de Empresas.

Miembro del Grupo de Investigación Emprendimiento, Empresa Digital e  
Innovación de la ULPGC, incluido en el TIDES, es profesor Contratado Doctor en  
el Área de Organización de Empresas. Especializado en Dirección de Recursos  
Humanos, concretamente en reclutamiento, así como en evaluación del  
rendimiento y retribución.

domingo.verano@ulpgc.es

**Silvia Sosa-Cabrera**

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España. Departamento de  
Economía y Dirección de Empresas.

Miembro del Grupo de Investigación Emprendimiento, Empresa Digital e  
Innovación de la ULPGC, incluido en el TIDES, es profesora Contratada Doctora  
en el Área de Organización de Empresas. Especializada en Gestión del Cambio,  
trabaja en el análisis del cambio estratégico en las organizaciones y el  
emprendimiento.

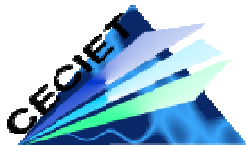
silvia.sosa@ulpgc.es

**Heriberto Suárez-Falcón**

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España. Departamento de  
Economía Financiera y Contabilidad.

Miembro del Grupo de Investigación Economía, Medio Ambiente, Sostenibilidad y  
Turismo, incluido en el TIDES, es profesor Contratado Doctor en el Área de  
Economía Financiera y Contabilidad. Especializado en Economía y Gestión del  
Transporte, concretamente en la financiación y costes del transporte urbano de  
viajeros.

heriberto.suarez@ulpgc.es



Como citar este artículo: Verano Tacoronte, D; Sosa Cabrera, S; Suárez Falcon, H; **“Una evaluación de la orientación hacia los demandantes de empleo de las páginas web de las Cadenas Hoteleras Españolas”**- Revista Electrónica CECIET ISSN 1852 4583 Año VI Volumen IX 2016- pp 1- 19

## **RESUMEN**

El diseño apropiado de una página web de empleo puede atraer candidatos a los procesos de selección de las organizaciones, sobre todo si los trabajadores que necesita la empresa están en diferentes áreas geográficas. En este trabajo se presenta una valoración de las webs de 58 cadenas hoteleras españolas con presencia internacional, en relación con una finalidad de reclutamiento. Los resultados muestran que las cadenas con mayor presencia internacional, que suelen ser las mayores, son las que tienen webs mejor desarrolladas según los parámetros establecidos por la literatura. Asimismo, se observa que las dimensiones de diseño de las páginas web se presentan de manera asimétrica en las empresas analizadas, destacando la presencia de elementos relacionados con la dimensión técnica y estética por encima de la facilidad de uso para el reclutamiento y la información ofrecida.

## **PALABRAS CLAVE**

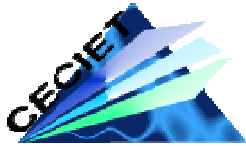
Reclutamiento; análisis de webs; diseño de webs; evaluación

## **ABSTRACT**

Proper employment web page design can attract candidates to the selection process of the firm, especially if workers needed by the company are in different geographical areas. This paper presents an evaluation of the websites of 58 Spanish hotel chains with an international presence, in relation to the purpose of recruitment. Results show that the chains with greatest international presence, which tend to be the largest, have the best developed websites according to the parameters set by the literature. It also notes that the dimensions of the design of the web pages appear to be asymmetrical in the companies analyzed, predominating the presence of elements related to the technical and aesthetic dimension above the ease of use for recruitment and information provided.

## **KEY WORDS**

Recruitment; web-analysis; web-design; evaluation



## 1. INTRODUCCIÓN

La competencia entre empleadores para atraer y retener a un número suficiente de trabajadores con talento es un fenómeno que se puede observar todos los sectores. Tener a los empleados adecuados puede suponer una ventaja competitiva clave para alcanzar los objetivos organizativos. En este sentido, construir y mantener una marca que sitúe a una empresa como un buen empleador puede ser una preocupación para las empresas de cualquier sector, pero todavía más para aquellas organizaciones que se mueven en un entorno internacional. Esto es así porque les permite centrar la atención de más candidatos potenciales, especialmente cuando tienen que competir intensamente en los mercados de trabajo internacionales.

El sector turístico es cada vez más multicultural en lo que se refiere a los recursos humanos a los que ofrece empleo. Por tanto, las empresas de este sector han de profundizar en la forma en la que tratan de atraer a candidatos de otros países, culturas e idiomas. Las acciones que emprenden las empresas para atraer candidatos en las primeras fases del proceso de reclutamiento tienen implicaciones importantes para el desarrollo de una plantilla de alta calidad. Los sitios web son los primeros canales de comunicación de la empresa con los empleados potenciales. Cuanto mayor es la competencia, más importante es enviar las señales correctas a los candidatos a través de las páginas web. Sin embargo, a pesar de que hay evidencias de que estas páginas web juegan un papel importante en la atracción de candidatos, las empresas tienen que identificar la mejor forma de utilizar esta herramienta de reclutamiento. En el sector hotelero, y sobre todo para las cadenas más pequeñas y menos conocidas, se debe invertir en la potenciación de la información que figura en la web, dadas las ventajas que posee este canal de comunicación.

En este trabajo se evalúa la presencia de diferentes elementos relacionados con el éxito en el reclutamiento en las páginas web de cadenas hoteleras españolas con presencia internacional. El principal objetivo es comprobar el grado en que las páginas web de las cadenas hoteleras españolas cumplen con los requisitos formales, técnicos e informativos necesarios para atraer a empleados que les aporten valor. Por otra parte, se analizará el grado en que aspectos como el tamaño de las cadenas hoteleras puede influir en el cumplimiento de un mayor número de requisitos detectados en la investigación previa. Para ello se partirá de una revisión teórica de los principales aspectos que pueden afectar positivamente a la atracción de candidatos a través de las páginas webs. A continuación se presentará la metodología de investigación que producirá los resultados acorde a los objetivos previstos. Una vez expuestos los resultados, se concluirá el trabajo con una serie de conclusiones, implicaciones, limitaciones y propuestas de investigaciones futuras.

## 2. MARCA DE EMPLEADOR Y WEBS DE EMPLEO

El *employer branding* es el proceso de creación de una imagen de la empresa como un sitio atractivo y deseado para trabajar. Este concepto representa una estrategia intencionada, a largo plazo, que busca gestionar las preocupaciones y percepciones de los empleados reales, los empleados potenciales y otro tipo de

grupos de interés, en relación con una empresa concreta (Dessler, Griffiths y Lloyd-Walker, 2007).

Bondarouk, Ruël y Weekhout (2012) muestran que existe relación positiva entre la marca del empleador y la atracción de candidatos. Además, las empresas que tienen una marca de empleador más fuerte pueden tener menores costes de reclutamiento, mejorar las relaciones con sus empleados, mejorar los índices de retención e incluso ofrecer menores salarios que otras empresas similares con marcas más débiles (Berthon, Ewing y Hah, 2005).

La imagen de marca como empleador (*employerbrand*) juega un papel importante en el reclutamiento de empleados (Berthon, Ewing y Hah, 2005), ya que tiene el potencial de influir en el mercado de trabajo, pero sólo si está bien orientada (Bakhaus y Tikoo, 2004; Martin et al., 2005). De hecho, el éxito de una política orientada a generar una buena marca de empleador no se alcanzaría sin orientarse a las necesidades de los empleados, potenciales y actuales. Para comunicarse adecuadamente con ellos, se debe enviar a través de los diferentes medios de la empresa la información más relevante.

Por otra parte, la mayoría de los demandantes de empleo afirman que la página web de una empresa representa la mejor forma de buscar información sobre vacantes (Cappelli, 2001; Chapman y Webster, 2005). Esta forma de atraer candidatos presenta ventajas frente a otras utilizadas tradicionalmente, como los anuncios en prensa o las presentaciones en centros formativos:

- Las páginas web comunican información a un número muy grande de candidatos, con posibilidad de ofrecer información ilimitada vía una mezcla de elementos multimedia (Cober, Brown y Levy, 2004).
- El uso de páginas web es más barato que los métodos tradicionales (Allen, Mahto y Otondo, 2007; Allen, Scotter y Otondo, 2004; Cober et al., 2004).
- Los candidatos ganan en comodidad, ya que pueden acceder desde cualquier lugar (Sylva y Mol, 2009).

Si bien existen formas diferentes de transmitir la marca del empleador, las empresas utilizan su web para proyectar su imagen deseada (Allen et al., 2007). Además, el número de usuarios de Internet ha aumentado exponencialmente en los últimos años, lo que aumenta la visibilidad de la información que se incluya en las páginas web corporativas. También hay que considerar trabajos como el de Bondarouk, et al. (2012) o Searle (2006) indican que la utilización de las páginas web juega un papel más importante para ofrecer información a los candidatos que otras fuentes de información, como las redes sociales.

Por lo que respecta a la utilidad para las empresas del sector hotelero, estas páginas crean un interés inicial y una actitud positiva entre los candidatos potenciales (Murray y Ayoun, 2010), mejorando su marca como empleador. Como consecuencia, las cadenas podrán aumentar el número de candidatos potenciales, tanto nacionales como internacionales. Esto es así, sobre todo, para las empresas pequeñas, que tienen escasos recursos, dado que les permite competir de forma eficiente y más equitativa en los mercados (Quelch y Klein, 1996; Sparkes y Thomas, 2001). Concretamente, Buick (2003) consideraba que

los hoteles pequeños deberían utilizar Internet para potenciar su imagen ante el mercado de trabajo por sus menores costes.

### **3. COMPONENTES DE LOS SITIOS WEB EFECTIVOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ATRACCIÓN DE CANDIDATOS**

Se entiende por sitio web efectivo aquél que se ajusta a un determinado tipo de usuario. Uno de los problemas más significativos a los que tiene que hacer frente al diseñar una página web es cómo conseguir que el usuario vuelva a visitarla repetidamente. Allen et al. (2007) indican que la web de la organización y su imagen de marca pueden influir positivamente en la decisión de solicitar empleo en dicha empresa. De Goede, van Vianan y Klehe (2011) sugieren que un diseño apropiado mejora la atracción y, además, el recuerdo de la información. Por su parte, Doherty (2010) indica que acceder a la web para buscar empleo puede ser la única vez que alguien visite esta página. Por tanto, la empresa tiene que asegurarse de proyectar una imagen positiva. Esto puede hacer que en el futuro la persona vuelva a visitar la página para buscar empleo (Parry y Tyson, 2008).

Muchos trabajos abordan el desarrollo de páginas web efectivas para el reclutamiento (e.g., Gehrke y Turban, 1999; Williamson et al., 2010; Williamson et al., 2003). Sin embargo, no abundan en el ámbito específico de la hostelería (e.g. Murray y Ayoun, 2010; McGinley et al, 2015). De la revisión de la literatura se desprende los elementos esenciales para un buen diseño de una página web de empleo, a saber: (a) los atributos estéticos o apariencia; (b) la calidad técnica; (c) la facilidad de uso de la página materializada en su funcionalidad; y (d) la información que contiene, tanto a nivel de empresa, puestos ofrecidos y condiciones laborales.

#### **3.1. Atributos estéticos (apariencia)**

La investigación previa ha encontrado que analizar la estética de un sitio web puede aportar información importante sobre el atractivo de dicha web para los usuarios, lo que puede influir en las percepciones del mismo (Cober et al., 2004; Williamson et al., 2010). No hay que olvidar que las personas que buscan empleo suelen considerar múltiples oportunidades laborales al mismo tiempo, por lo que las herramientas de reclutamiento deben captar la atención de estos candidatos y persuadirles para que busquen información sobre oportunidades laborales en el sitio web (Williamson et al., 2010).

Asimismo, la estética de la página puede generar respuestas emocionales fuertes, haciendo más interesante la página web (Cober et al., 2004) y favoreciendo la duración de la impresión generada por la misma. Entre las dimensiones más relacionadas con los rankings de calidad realizados por los usuarios, se pueden citar la utilización de colores, gráficos, animación y video, así como el tamaño apropiado de fuente de letra.

#### **3.2. Atributos técnicos**

La calidad técnica de una página web puede ser definida por la accesibilidad que ofrece a los usuarios de la página (Cober et al., 2004). Dentro de la calidad técnica entran variables como la velocidad de carga de la página (Gherke y

Turban, 1999), links válidos (Cober et al, 2004) e idiomas incluidos en todas las páginas del sitio web (Cyr y Trevor-Smith, 2004). Una buena página web ayuda a sus visitantes orientándoles acerca de toda la información que contiene mediante la inclusión de buscadores y/o mapas del sitio, de forma que facilite la navegación y reduzca el tiempo que lleva a un usuario localizar la información deseada (Allen et al., 2007; Pelet y Papadopoulou, 2013). Asimismo, la calidad técnica de la página puede incluir el acceso al administrador de la página (*webmaster*).

### **3.3. Facilidad de uso para la búsqueda de empleo**

Raward (2001) afirma que la funcionalidad era el principal atributo que los candidatos valoran en una página web de empleo. La funcionalidad incluye la facilidad para navegar como resultado de una estructura que facilita a los usuarios orientarse y conseguir la información deseada con facilidad (Casaló, Flavián y Guinalú, 2008). En este sentido, las páginas de empleo deben hacer más asequible la posibilidad de incorporarse al proceso de reclutamiento que una empresa pueda tener en vigor. Por ello, toda la orientación que pueda dar la empresa para entregar un curriculum vitae (CV), así como las aplicaciones que tenga disponibles para facilitar que un candidato presente su solicitud se consideran imprescindibles (Williamson et al., 2010; Williamson et al., 2003).

### **3.4. Información ofrecida**

La información ofrecida en la página web debe reducir la incertidumbre y la ambigüedad acerca de vacantes específicas (Williamson et al., 2010). Una web que contenga gran cantidad de información relevante para el demandante de empleo hará que su percepción sea más positiva (Cober et al., 2004; Turban y Greening, 1997). En el ámbito específico de las empresas hoteleras, Murray y Ayoun (2010) indican que las empresas que mejor transmiten a través de sus webs sus valores tienen más éxito en el reclutamiento.

Además de información general sobre la empresa, los demandantes de empleo buscan información sobre las vacantes y sus condiciones laborales (Allen et al., 2004). En este sentido, se debe incluir información sobre la retribución y otras condiciones como carreras profesionales y formación. Sin embargo, pocas son las empresas que ofrecen información detallada a este respecto (Cober et al., 2004).

Por último, y como Internet permite llegar a más personas y diferentes perfiles, y como las empresas hoteleras pueden tener diferentes perfiles laborales en función de sus necesidades (Murray Ayoun, 2010), los demandantes de empleo pueden requerir información segmentada para valorar la adaptación de la organización a sus características específicas (e.g., jóvenes, mujeres, profesionales) (Cober et al., 2004).

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1. Muestra**

Se analizaron 61 páginas web de cadenas hoteleras españolas, con presencia internacional, que figuran en el Ranking Hosteltur 2014 de Presencia en el Extranjero (Hosteltur, 2014a). El motivo de escoger estas empresas es que se



podrían beneficiar de las ventajas de las páginas web a la hora de acceder a un mercado de trabajo más amplio. Tres empresas que no disponían de información relevante para la búsqueda de empleo en sus páginas web fueron eliminadas para análisis posteriores, por lo que la muestra final quedó en 58 cadenas. Con el fin de completar los análisis, se recogieron los datos relativos al tamaño total (no solo de presencia internacional) de las cadenas hoteleras. Dichos datos están recogidos en el Ranking Hosteltur 2014 de N° Global de Establecimientos y Habitaciones (Hosteltur, 2014b). Sin embargo, sólo se pudo completar la información de 42 de las 58 cadenas con presencia en el extranjero, al carecer de datos para el resto. En la Tabla 1 se indican los principales datos de las empresas analizadas.

Tabla 1. Descriptivos de las cadenas hoteleras

Variable	Presencia en el extranjero		Establecimientos y habitaciones totales*	
	Nº de establecimientos	Nº de habitaciones	Nº de establecimientos	Nº de habitaciones
N	58	58	42	42
Media	15,14	165,354	48	10.598,71
Desviación típica	37,164	211,514	73,205	16.074,833
Mínimo	1	13	9	1.140
Máximo	220	782	369	79.000

\* Sólo 42 de las 58 empresas del Ranking Hosteltur 2014 de Presencia en el Extranjero ofrecían datos en el Ranking Hosteltur 2014 de N° Global de Establecimientos y Habitaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hosteltur (2014a y 2014b).

#### 4.2. Dimensiones analizadas

Para analizar las webs se utilizó una lista de comprobación que recoge los principales requisitos propuestos por la literatura sobre reclutamiento a través de la web. Aunque la literatura habla de tres grandes elementos, en este estudio se analizan seis, ya que además de los aspectos estéticos, el aspecto técnico se descompone en dos apartados (aspectos generales y herramientas facilitadoras de la búsqueda de empleo) y el contenido en tres (información sobre la empresa, los puestos y sus condiciones, e información segmentada por colectivos). A continuación se detallan los ítems valorados.

**Apariencia / elementos estéticos.** En este apartado, y solo si existe un apartado de “empleo” en la web, se verifica: (a) la incorporación de videos, fotos y/o gráficos; (b) presencia del logo de la empresa; (c) fotos de premios recibidos; (d) fuentes y colores de letra para destacar aspectos importantes; y (e) animaciones para resaltar la información importante.

**Atributos técnicos.** Los analistas valoran, en toda la web de la empresa, la presencia de los siguientes ítems: (a) que no haya enlaces rotos; (b) que la información esté actualizada; (c) que todas las páginas estén, al menos, en

español e inglés; (d) que carguen rápidamente; (e) contacto con el *webmaster*; (f) existencia de menú de navegación; (g) mapa del sitio; (h) una aplicación de búsqueda.

**Herramientas facilitadoras.** Se debe comprobar la existencia de diferentes elementos facilitadores de la búsqueda de empleo, como: (a) una lista de puestos disponibles; (b) número de puestos disponible; (c) un listado clasificado por tipo de profesión; (d) enlaces que indican cómo localizar los puestos vacantes; (e) posibilidad de interacción con reclutadores; (f) enlace a blog del empleador; (g) enlace a redes sociales de la empresa; (h) aplicación para presentar candidatura online; (i) calendario de acciones de reclutamiento; (j) descripción del proceso de selección; (k) consejos para escribir el CV y pasar la entrevista.

**Contenido.** La información incluida en la web se desglosó en tres apartados: (1) puesto de trabajo; (2) por colectivos específicos; y (3) empresa. En cuanto al **puesto de trabajo**, se comprobó si la web disponía de datos sobre: (a) retribuciones fijas y variables; (c) beneficios sociales; (d) vacaciones; (e) seguros médicos; (f) planes formativos; (g) trayectorias profesionales concretas en la empresa; (h) carrera profesional en otros países; (i) testimonios de trabajadores; (j) descripción de un día típico de trabajo; (k) entorno de trabajo. Por lo que respecta a la información **diferenciada por colectivos**, se comprobó si la web ofrecía información segmentada sobre (a) vías para la conciliación trabajo-familia; (b) tratamiento de la diversidad racial; (c) tratamiento de la diversidad de género; (d) para trabajadores con diferentes niveles de experiencia; y (e) específica para recién titulados. Por último, se verificó la existencia de ofrecía información sobre la **empresa**: (a) historia; (b) filosofía y valores; (c) motivos para trabajar en la empresa; (d) misión y visión; (e) responsabilidad social; (f) orientación medioambiental; y (g) mensaje del CEO.

#### 4.3. Recopilación de la información

Dos analistas formados al efecto revisaron la información disponible en las páginas web en junio y julio de 2015. Se les instruyó para que valoraran cada ítem de la lista de comprobación indicando si había presencia de cada característica o no. Al utilizar un sistema de valoración dicotómico, la varianza en las puntuaciones disminuye. Cada uno de los analistas valoró la mitad de las páginas web. Una vez completadas las valoraciones, los analistas se reunieron en presencia de los autores del trabajo y resolvieron las discrepancias.

#### 4.4. Tratamiento estadístico

La información recopilada se analizó con el paquete estadístico SPSS versión 22. Se realizaron análisis descriptivos, tanto a nivel de ítem como a nivel de dimensión. Asimismo, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson entre las dimensiones características del diseño de las páginas web orientadas al empleo y las variables que reflejan la presencia internacional y el tamaño total de las cadenas. Por último, se realizó un análisis cluster, partiendo del método de Ward para posteriormente identificar una serie de grupos a través del método de



las K-medias. Para contrastar la clasificación resultante, se utilizó un análisis discriminante.

Además de una puntuación total para la página, el análisis de los ítems permite llegar a establecer una puntuación para cada uno de los apartados considerados. Ahora bien, es bastante probable que no todos los ítems o apartados tengan el mismo peso en la decisión de un demandante potencial de empleo. Sin embargo, y dado el carácter exploratorio del trabajo presentado, no se puede determinar el peso que los candidatos potenciales pueden dar a cada uno de estos aspectos, por lo que se tratarán todos con la misma ponderación.

## 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El primero de los resultados es la puntuación total obtenida por cada cadena después de haber sido analizada. Las cadenas muestran una alta dispersión, ya que el porcentaje de ítems en los que se encuentra respuesta positiva oscila entre el 2% en la peor cadena al 48% en la mejor (media: 22,16%; desviación típica: 13,56%; mediana: 22%). Asimismo, también es destacar que la mejor de las cadenas en cuanto a valoración total no llega a puntuar el 50% de los ítems identificados en la revisión teórica.

A continuación, se calcularon los porcentajes de ítems en los que sí había información en las páginas web sobre el total de ítems en cada dimensión analizada. Para facilitar la interpretación, se debe tener en cuenta que algo menos de la mitad de las empresas analizadas no presenta una página específica orientada a dar información sobre empleo a los posibles candidatos. Por tanto, los porcentajes de algunos de los ítems analizados son relativamente bajos. No obstante, todas las cadenas se incluyen en los análisis, ya que a pesar de no disponer de página específica, sí que ofrecen información que puede ser útil para los demandantes de empleo a la hora de configurar su opinión sobre las empresas.

En cuanto al uso de elementos estéticos en la página web de empleo (Tabla 2), los porcentajes reflejados son relativamente bajos. Esto se debe a que sólo se contemplaban si existía una página específica de empleo. Teniendo en cuenta esta situación, la mayoría de las páginas web a demandantes de empleo utilizan el logo de la empresa (51,7%, lo que representa el 93,7% de las empresas que sí tienen página web de empleo), videos, fotos y otro material gráfico (aproximadamente un 45%) para destacar la información que la empresa considera importante. Sin embargo, un porcentaje pequeño de empresas (8%) destaca gráficamente los premios o reconocimientos obtenidos, incluso disponiendo de ellos.

Tabla 2. Elementos estéticos. Porcentaje de empresas que presentan.

ÍTEM	%
Incorpora videos, fotos y/o gráficos en su página inicial	46,6%
Incorpora videos, fotos y/o gráficos en cualquiera de las páginas	44,8%
Tiene el logo de la empresa presente en todas las páginas del sitio	51,7%
Incorpora fotos de los premios recibidos por la empresa	8,6%

Utiliza fuentes y colores de letra para destacar aspectos importantes	43,1%
Utiliza animaciones para resaltar la información importante	15,5%

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que respecta a los aspectos funcionales, se han dividido en dos grupos. En el primero de ellos se analiza el grado en que la página web de la empresa es técnicamente correcta (Tabla 3). En este sentido, más de un 70% de las cadenas presentan páginas web sin enlaces rotos, se cargan ágilmente y están actualizadas en los 30 días previos a la realización del análisis, y presentan elementos de ayuda para la navegación. En el otro extremo está el bajo porcentaje que ofrece la posibilidad de contacto con el *webmaster* para resolver problemas técnicos. Se debe destacar que el 69% de las cadenas analizadas ofrece la información en, al menos, español e inglés. Esto, dado el alcance internacional de la muestra analizada, se puede entender como un porcentaje esperado.

Tabla 3. Elementos técnicos. Porcentaje de empresas que presentan.

ÍTEM	%
Todos los enlaces del sitio web son válidos	74,1%
La información está actualizada (menos de 30 días antes de la consulta)	74,1%
La página carga rápidamente	72,4%
Todas las páginas, al menos, en español e inglés	69,0%
Contacto con el <i>webmaster</i>	5,2%
Dispone de un menú que facilita la navegación	69,0%
Dispone de un mapa del sitio	34,5%
Dispone de una aplicación de búsqueda de información general	12,1%

Fuente: Elaboración propia.

El segundo grupo de aspectos funcionales tiene que ver con los medios disponibles en la página web para ayudar a los demandantes de empleo. Como se puede ver en la Tabla 4, destaca que el 41,4% de las empresas (75% de las que tienen página específica de empleo) disponen de una aplicación para que los candidatos presenten un CV, cuestión que se complementa con una dirección de correo electrónico que ofrece el 25,9% de las empresas. Un 27,6% de las empresas presentan un listado de puestos disponibles, mientras que un 29,3% permiten clasificarlos por profesión. Por su parte, se debe destacar que sólo un 13,8% de las empresas muestran enlaces a las redes sociales con información adicional sobre empleo.

Tabla 4. Elementos que facilitan la presentación de candidatura. Porcentaje de empresas que presentan.

ÍTEM	%
Enlace en la página inicial al listado de los puestos de trabajo	27,6%

disponibles	
Número de puestos disponibles de cada clase	22,4%
Los puestos se pueden clasificar, o vienen clasificados, por profesión	29,3%
Guía de ayuda sobre el uso de las herramientas de búsqueda de vacantes	6,9%
Interactividad con el personal de reclutamiento	10,3%
Blog de la empresa	5,2%
Enlaces a redes sociales con información adicional sobre empleo en la empresa	13,8%
Aplicación para que los candidatos presenten su CV	41,4%
Dirección de email para que los candidatos presenten su CV	25,9%
Calendario de acciones de reclutamiento de la empresa	3,4%
Se describe con detalle el proceso de selección	3,4%
Apartado de orientaciones para redactar el CV	5,2%
Apartado de orientaciones para pasar una entrevista de trabajo	5,2%
Otros medios de ayuda para presentar la candidatura	5,2%

Fuente: Elaboración propia.

Otro de los aspectos que más valoran los demandantes de empleo es la información específica sobre las funciones de los puestos vacantes y sus condiciones. En este sentido, los datos (ver Tabla 5) indican que la información que se ofrece es muy poca. En ninguno de los casos analizados se da información específica sobre retribuciones, vacaciones, seguros médicos o planes formativos concretos. En torno a un 5% de las empresas analizadas ofrecen testimonios de trabajadores sobre el trato que reciben en la empresa.

Tabla 5. Información sobre el puesto y sus condiciones. Porcentaje de empresas que presentan.

ÍTEM	%
Retribuciones fijas, retribuciones variables, beneficios sociales, vacaciones, seguros médicos y planes formativos	0,0%
Planes y trayectorias profesionales concretas	1,7%
Información sobre posibilidades de hacer carrera profesional en otros países	1,7%
Testimonios de trabajadores sobre el trato que reciben	5,2%
Descripción de un día típico de trabajo en alguno o todos los puestos	0,0%
Descripción del entorno de trabajo	1,7%

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la información segmentada por grupos candidatos en función de sus especificidades (Tabla 6), volvemos a encontrar que muy pocas empresas dan detalles al respecto de lo que candidatos diversos pueden encontrar en la empresa. Sólo dos cadenas analizadas (3,40%) dan información a este respecto.

Tabla 6. Información segmentada por colectivos de candidatos. Porcentaje de empresas que presentan.

ÍTEM	%
Sobre vías para la conciliación trabajo-familia	1,7%
Sobre tratamiento de la diversidad racial	3,4%
Sobre tratamiento de la diversidad de género	1,7%
Diferenciada para trabajadores con experiencia o novatos	3,4%
Información específica para recién titulados (cualquier nivel)	3,4%
Información para otros colectivos diferenciados	1,7%

Fuente: Elaboración propia.

Por último, en lo que se refiere a la información general sobre la empresa (Tabla 7), se puede observar una mayor y más variada aportación. Lo más frecuente es encontrar la historia de la empresa, la descripción de su filosofía y valores corporativos y, a cierta distancia, la declaración de la misión y visión de la empresa. Cabe destacar la escasa presencia de información sobre responsabilidad social corporativa, información medioambiental y declaraciones sobre motivos que pueden tener los demandantes de empleo para trabajar en la empresa.

Tabla 7. Información sobre la empresa. Porcentaje de empresas que presentan.

ÍTEM	%
Historia de la empresa	53,4%
Descripción de la filosofía y valores corporativos	51,7%
Información sobre el trato a la diversidad	6,9%
Descripción sobre los motivos para trabajar en la empresa	10,3%
Declaración de la misión y visión	27,6%
Información sobre responsabilidad social	19,0%
Información medioambiental	15,5%
Mensaje del CEO	6,9%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, y con el fin de resumir información y poder clarificarla en los análisis posteriores, se procedió a calcular el porcentaje de respuestas positivas en los ítems pertenecientes a cada dimensión. Así, por ejemplo, en la primera dimensión (estética), compuesta por seis ítems, se calculó el porcentaje de respuestas positivas sobre el máximo de seis posibles. Los resultados del análisis se muestran en la tabla 8. La dimensión con un mayor de cumplimiento relativo respecto a los postulados teóricos resulta ser el de la calidad técnica de la página web, seguida de los aspectos estéticos, la información relativa a la empresa y los elementos que facilitan la presentación de una solicitud de empleo. Las dimensiones peor valoradas son la información sobre los puestos y la ofrecida de manera diferenciada por colectivos.

Tabla 8. Dimensiones analizadas. Estadísticos descriptivos

N = 58		Estética	Técnica	Facilidad solicitud	Info. puestos	Info. colectivos	Info. empresa	Total
Media		0,351	0,513	0,147	0,009	0,026	0,239	0,222
Desviación típica		0,368	0,306	0,200	0,041	0,093	0,247	0,136
Mínimo		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,020
Máximo		1,000	0,880	0,930	0,270	0,500	1,000	0,480
Percentiles	25	0,000	0,313	0,000	0,000	0,000	0,000	0,083
	50	0,250	0,625	0,071	0,000	0,000	0,188	0,227
	75	0,667	0,750	0,286	0,000	0,000	0,375	0,347

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 9 se presenta el análisis de correlaciones entre las dimensiones y otras variables de tamaño de las cadenas. Se puede observar que son las empresas con mayor presencia internacional, fundamentalmente medida por el número de establecimientos en el extranjero, las que puntúan más alto en el conjunto de las dimensiones de diseño de las páginas web. La presencia internacional, por su parte, está directamente relacionada con el tamaño total de la cadena hotelera, por lo que se puede decir que el tamaño de las cadenas influye en el diseño correcto de las páginas web. La única excepción la constituye las características técnicas, que no tienen una relación significativa con el tamaño de las organizaciones.

Si se analiza la relación entre las dimensiones de diseño entre sí, destaca que la mayor utilización de elementos estéticos está significativamente relacionada con los aspectos técnicos y los elementos facilitadores de la búsqueda de empleo, pero no así con la información suministrada. La única excepción es la información sobre los puestos de trabajo, con la que muestra una relación levemente significativa.

Por lo que respecta a las dimensiones relacionadas con la información suministrada, existe una relación significativa entre la información sobre las condiciones y características de los puestos de trabajo y la información segmentada por colectivos. Sin embargo, estas dimensiones no están relacionadas con la información relativa a la empresa, que está más vinculada al tamaño de la cadena hotelera.

Tabla 9. Correlaciones

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Estab. ext.									
2. Hab. ext.	-0,21								
3. Estab. tot.	0,97* **	0,22							
4. Hab. tot.	0,92* **	0,27*	0,91* **						
5. Estética	0,28* *	0,24*	0,33* *	0,31* *					

6. Técnica	0,19	0,04	0,15	0,14	0,51* **				
7. Facil. solicit.	0,23*	0,30* *	0,26*	0,28*	0,60* **	0,31* *			
8. I. puestos	0,35* **	0,17	0,43* **	0,31* *	0,26*	0,12	0,28* *		
9. I. colectivos	0,24*	0,19	0,26*	0,26*	0,14	0,14	0,20	0,64* *	
10. I. empresa	0,30* *	0,24*	0,325 **	0,41* **	0,15	0,12	0,12	-0,01	- 0,04

*Notas. N = 58 (excepto para establecimientos totales y habitaciones totales, con datos para 42 cadenas)\*\*\*p<0,01; \*\*p<0,05; \* p<0,10.*

Fuente: Elaboración propia.

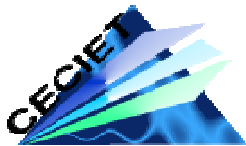
## 6. CONCLUSIONES

Este trabajo presenta una evaluación de la orientación a los demandantes de empleo de las páginas web de las cadenas hoteleras españolas con vocación más internacional. Esta evaluación se basa en unas dimensiones validadas por trabajos previos, como son los aspectos estéticos, técnicos, contenidos y la facilidad de uso para la búsqueda de empleo. En trabajos citados en la revisión bibliográfica se demuestra la utilidad de valorar y clasificar las páginas web orientadas a la búsqueda de trabajadores ya que los demandantes de empleo tienden a reaccionar de manera más positiva ante las páginas que les aportan información de interés para poder valorar la idoneidad de la empresa y preparar su candidatura. Por tanto, el trabajo realizado hace una aportación al identificar, valorar y clasificar estos sitios web en función de características que los hacen atractivos para los candidatos en los procesos de reclutamiento y selección.

En cuanto a la valoración de las páginas web, los resultados obtenidos indican que las cadenas hoteleras no alcanzan, en su inmensa mayoría, la mitad de la valoración posible. Esto indica que muchos aspectos que se podrían tener en cuenta para atraer más y mejores candidatos a los procesos de reclutamiento y selección no se están teniendo en cuenta. Sin embargo, si se analiza la distribución por dimensiones, se puede observar que los resultados son asimétricos.

Así, a nivel técnico, estético y de información sobre la empresa, es decir, las cuestiones más genéricas y probablemente menos aproximadas al reclutamiento, las cadenas analizadas presentan valores generalmente más altos que en lo que respecta a las dimensiones relacionadas con el proceso de reclutamiento, la información sobre los puestos y las condiciones laborales. Destaca significativamente la escasa información que se da sobre las condiciones económicas, formativas y el contexto de los puestos de trabajo. Si bien la información sobre puestos de trabajo podría ser comprensible para algunos de los puestos típicos de cadenas hoteleras, no lo es tanto para otros puestos de carácter más avanzado o incluso exclusivo, por su configuración, de algunas





empresas. Por otra parte, se puede observar que, en general, se aporta poca o ninguna información concreta sobre condiciones retributivas, cuestión que ha sido sistemáticamente muy bien valorada por los demandantes de empleo (Cober et al., 2004). Existe también una carencia importante de información segmentada en función de los diversos colectivos que podrían estar interesados en la búsqueda de empleo. Así, suponen una excepción las cadenas que aportan información diferenciada para empleados con o sin experiencia o para puestos de contacto directo con el cliente o de oficina dentro de las cadenas.

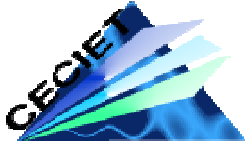
El hecho de que se esté hablando de cadenas con tendencia a la internacionalización hace aún más relevante este tipo de resultados. Dado el tamaño y la vocación de entrar en nuevos mercados, se podría esperar que estas empresas aportaran más información y de mayor riqueza. Tener que competir en mercados internacionales por mano de obra podría hacer pensar, a priori, que los parámetros deberían ser más altos. No obstante, el análisis de la diferencia de las cadenas en función de su alcance internacional será estudiado en mayor profundidad en próximos trabajos, ya que no es el objetivo de éste.

Este trabajo realiza una aportación en cuanto a la valoración de los sitios web de las cadenas hoteleras con tendencia internacional, dada la importancia que puede tener esta herramienta para el reclutamiento de los recursos humanos necesarios para ser competitivos. Asimismo, también se diferencia de otros trabajos realizados en esta temática en la composición de la muestra, ya que no se incluyen empresas de un ranking de mejores prácticas de recursos humanos, sino todas las empresas de un determinado sector, con características comunes.

Sin embargo, también presenta una serie de limitaciones que se solventarán en futuros trabajos. En primer lugar, en cuanto a la herramienta de medida, ha sido diseñada a partir de una profunda revisión teórica y las opiniones de los profesores y expertos en recursos humanos. Sin embargo, no se ha tenido en cuenta la opinión del mercado potencial de estas cadenas en cuanto al mercado de trabajo se refiere. Además, dicha lista de comprobación sólo mide la presencia o no de los ítems, pero no la intensidad en la que se presentan. Asimismo, no se están teniendo en cuenta todas las posibilidades de comunicación con los candidatos potenciales, sobre todo a través de las redes sociales (e.g., Facebook o LinkedIn). Habría que ampliar el análisis de los contenidos y herramientas utilizadas dentro de este marco de gran pujanza actualmente. No obstante, como se reflejó anteriormente, sólo un porcentaje modesto de las cadenas (en torno al 14%) utiliza estos enlaces dirigidos a las redes sociales con información sobre empleo.

Por último, se debe ampliar la muestra de empresas hoteleras para recoger a todas las empresas disponibles. De este modo, se podrían hacer comparaciones entre las cadenas con y sin presencia internacional.

Finalmente, cabe decir que probablemente, más allá de la utilización de más o menos recursos ligados a las dimensiones estudiadas, lo importante para el éxito de una página web orientada a los demandantes de empleo sea la integración de las mismas. Así, probablemente disponer de elementos estéticos importantes no



sea igual de eficaz si no se combina con suficiente información sobre los puestos y con herramientas que faciliten el ofrecimiento de los posibles candidatos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Allen, D.G., Mahto, R.V., yOtondo, R.F. (2007). Web-based recruitment: effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction. *The Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1696–1708.

Allen, D.G., Scotter, J.R., yOtondo, R.F. (2004). Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, 57(1), 143-171.

Backhaus, K., yTikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.

Berthon, P., Ewing, M., y Hah, L.L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24, 151–172.

Bondarouk, T., Ruël, H., yWeekhout, W. (2012). Employer Branding and its Effect on Organizational Attractiveness via the World Wide Web: Results of quantitative and qualitative studies combined. In *4th International e-HRM Conference "Innovation, Creativity and e-HRM."* Nottingham. Retrieved from <http://essay.utwente.nl/62993/>

Buick, I. (2003). Information technology in small Scottish hotels: is it working? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (4): 243-247.

Cable, D.M., y Judge, T.A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.

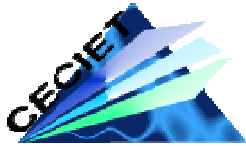
Cappelli, P. (2001). On-line recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3), 139-146.

Casaló, L.V., Flavián, C., yGuinalú, M. (2008). Promoting consumer's participation in virtual brand communities: A new paradigm in branding strategy. *Journal of Marketing Communications*, 14(1), 19-36.

Chapman, D.S., y Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2□3), 113-120.

Cober, R.T., Brown, D.J., y Levy, P.E. (2004). Form, content and function: An evaluative methodology for corporate employment WEB sites. *Human Resource Management*, 43(2-3), 201–218.

Cyr, D., y Trevor□Smith, H. (2004). Localization of Web design: An empirical comparison of German, Japanese, and United States Web site characteristics. *Journal of the American society for information science and technology*, 55(13), 1199-1208.



DeGoede, M.E., Van Vianen, A.E., yKlehe, U.C. (2011). Attracting applicants on the Web: PO fit, industry culture stereotypes, and website design. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(1), 51-61.

Dessler, G., Griffiths, J. y Lloyd-Walker, B. (2007). *Human Resource Management*. Frenco Forest, Australia: Pearson Education Australia.

Doherty, R. (2010). Getting social with recruitment. *Strategic HR review*, 9(6), 11-15.

Gehrke, D., y Turban, E. (1999). Determinants of successful website design: relative importance and recommendations for effectiveness. In *Systems Sciences, 1999. HICSS-32. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on* (pp. 8-pp). IEEE.

Hosteltur (2014a). Ranking Hosteltur de presencia internacional de las cadenas españolas. Recuperado de [http://www.hosteltur.com/177610\\_ranking-hosteltur-presencia-internacional-cadenas-espanolas.html](http://www.hosteltur.com/177610_ranking-hosteltur-presencia-internacional-cadenas-espanolas.html).

Hosteltur (2014b). Ranking Hosteltur de número global de establecimientos y habitaciones. Recuperado de [http://www.hosteltur.com/172550\\_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2014.html](http://www.hosteltur.com/172550_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2014.html).

Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., y Pate, J. (2005). Branding: a new performance discourse for HR. *European Management Journal*, 23(1), 76-88.

McGinley, S., Zhang, L., Mattila, A., y O'Neill, J. (2015). Attraction to Hospitality Companies: How Processing Fluency Moderates Value Fit. *Journal of Human Resources in Hospitality y Tourism*, 14(1), 25-44.

Murray, D.W., yAyoun, B.M. (2010). Hospitality Student Perceptions on the Use of Sustainable Business Practices as a Means of Signaling Attractiveness and Attracting Future Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality y Tourism*, 10(1), 60-79.

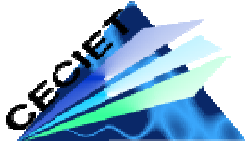
Parry, E., y Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257-274.

Pelet, J.É., yPapadopoulou, P. (2012). The effect of colors of e-commerce websites on consumer mood, memorization and buying intention. *European Journal of Information Systems*, 21(4), 438-467.

Quelch, J.A., y Klein, L.R. (1996). The Internet and international marketing. *Sloan Management Review*, 37(3).

Raward, R. (2001). Academic library website design principles: development of a checklist. *Australian Academic y Research Libraries*, 32(2), 123-136.

Searle, R.H. (2006). New technology: the potential impact of surveillance techniques in recruitment practices. *Personnel Review*, 35(3), 336-351.



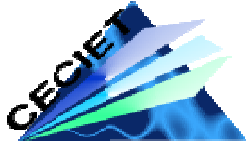
Sparkes, A., y Thomas, B. (2001). The use of the Internet as a critical success factor for the marketing of Welsh agri-food SMEs in the twenty-first century. *British Food Journal*, 103(5), 331-347.

Sylva, H., y Mol, S.T. (2009). E-Recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 311-323.

Turban, D.B., y Greening, D.W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.

Williamson, I.O., King, J., Lepak, D., y Sarma, A. (2010). Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants. *Human Resource Management*, 49(4), 669-687.

Williamson, I.O., Lepak, D.P., y King, J. (2003). The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 242-263.



*Revista Electrónica CECIET*  
*ISSN 1852 4583*  
*Año VI Volumen IX*  
*2016*

**Recibido** el 9 de diciembre de 2015

**Correcciones** recibidas el 30 de enero de 2016

**Aceptado** el 4 de marzo de 2016

Arbitrado anónimamente