

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



# **LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE RIVOLTA STREET PASTA**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

**Marisol Tang Choy**

**Código 20141315**

**Maria Alessandra Miranda Villanueva**

**Código 20142041**

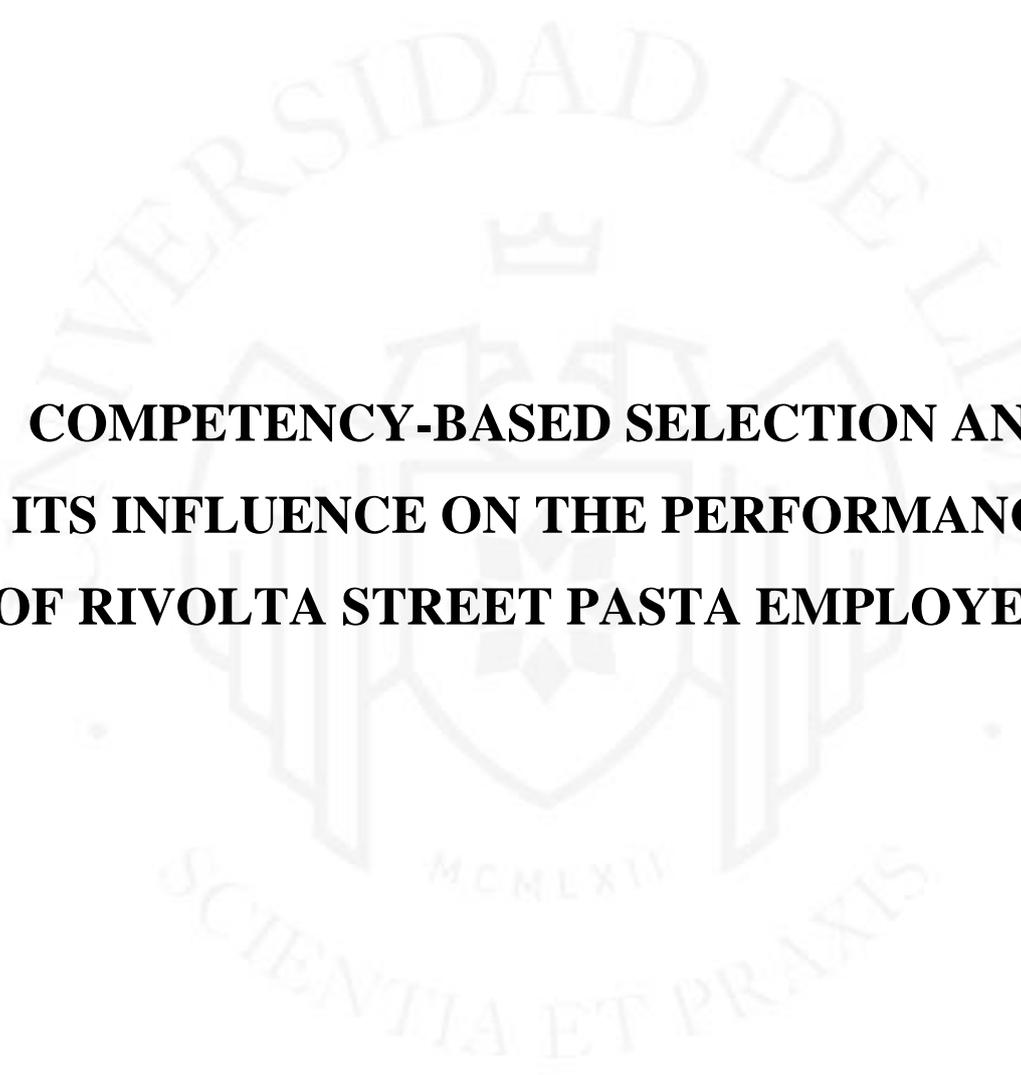
**Asesor**

**Martin Carlos Otiniano Carbonell**

Lima – Perú

Mayo de 2023





**COMPETENCY-BASED SELECTION AND  
ITS INFLUENCE ON THE PERFORMANCE  
OF RIVOLTA STREET PASTA EMPLOYEES.**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>X</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Descripción de la situación problemática .....	3
1.2 Formulación del problema.....	5
1.2.1 Problema general .....	5
1.2.2 Problemas específicos.....	5
1.3 Objetivos de la investigación.....	6
1.3.1 Objetivo general .....	6
1.3.2 Objetivos específicos .....	6
1.4 Justificación de la investigación .....	6
1.5 Alcances y Limitaciones.....	7
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
2.1 Antecedentes de la investigación (Estado del Arte) .....	8
2.1.1 Nacionales .....	8
2.1.2 Internacionales.....	13
2.2 Bases teóricas .....	17
2.3 Modelo propuesto de estudio.....	25
2.4 Definición de términos básicos.....	26
<b>CAPITULO III: HIPOTESIS – VARIABLES.....</b>	<b>29</b>
3.1 Hipótesis general .....	29
3.2 Hipótesis específicas.....	29
3.3 Variables - Matriz de operacionalización de las variables .....	29
3.3.1 Dimensiones e indicadores .....	30
3.3.2 Operacionalización de variables .....	31
<b>CAPITULO IV: METODOLOGIA .....</b>	<b>33</b>
4.1 Diseño metodológico .....	33
4.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	33
<b>CAPITULO V: PRESENTACION DE LA EMPRESA.....</b>	<b>35</b>
5.1 Reseña y antecedentes .....	35

5.2	Orientación estratégica (visión, misión, valores) .....	35
5.3	Estructura Organizacional .....	36
5.4	Presentación del área de estudio/ ámbito de estudio .....	36
<b>CAPITULO VI: PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>		
<b>CUALITATIVOS.....</b>		<b>38</b>
6.1	Análisis y presentación de datos.....	38
6.2	Resultados.....	38
<b>CAPÍTULO VII: ACCIONES DE MEJORA .....</b>		
<b>54</b>		<b>54</b>
7.1	Propuestas.....	54
7.1.1	Descripción y perfiles de puesto.....	55
7.1.2	Proceso de selección por competencias.....	58
7.1.3	Pautas para el proceso de inducción.....	58
7.1.4	Pautas para la evaluación del desempeño por competencias.....	59
7.2	Implementación de la propuesta de mejora .....	60
7.2.1	Cronograma de actividades a seguir .....	60
7.2.2	Presupuesto .....	62
<b>CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		
<b>63</b>		<b>63</b>
8.1	Conclusiones.....	63
8.2	Recomendaciones .....	64
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>70</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>72</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Dimensiones e indicadores de la variable selección por competencias.....	30
Tabla 3.2 Dimensiones e indicadores de la variable desempeño laboral.....	30
Tabla 3.3 Operacionalización de variables .....	31
Tabla 6.1 Tabla de análisis entre las preguntas 1 y 3 .....	48
Tabla 6.2 Tabla de análisis entre las preguntas 1 y 4 .....	48
Tabla 6.3 Tabla de análisis entre las preguntas 1 y 5 .....	49
Tabla 6.4 Tabla de análisis entre las preguntas 1 y 7 .....	49
Tabla 6.5 Respuestas de los expertos a la pregunta 1 .....	50
Tabla 6.6 Respuestas de los expertos a la pregunta 2.....	51
Tabla 6.7 Respuestas de los expertos a la pregunta 3.....	51
Tabla 6.8 Respuestas de los expertos a la pregunta 4.....	52
Tabla 6.9 Respuestas de los expertos a la pregunta 5.....	52
Tabla 6.10 Respuestas de los expertos a la pregunta 6.....	53
Tabla 7.1 Descripción del puesto de cocinero .....	56
Tabla 7.2 Descripción del puesto de cajera/mesera.....	57
Tabla 7.3 Propuesta de evaluación del desempeño por competencias .....	60
Tabla 7.4 Propuesta de cronograma de actividades.....	62
Tabla 7.5 Presupuesto de la consultoría por la implementación de la selección y evaluación por competencias.....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Talento humano y competencias .....	18
Figura 2.2 Modelo del Iceberg Spencer y Spencer .....	19
Figura 2.3 Diagrama de flujo de un proceso de reclutamiento y selección de Recursos Humanos .....	21
Figura 2.4 Propósitos de la evaluación del desempeño .....	24
Figura 2.5 Evaluación de 360 .....	25
Figura 2.6 Proceso de selección por competencias.....	26
Figura 5.1 Organigrama de la empresa Rivolta Street Pasta .....	36
Figura 6.1 Resultado de la pregunta 1 de las encuestas aplicadas a los clientes .....	42
Figura 6.2 Resultado de la pregunta 2 de las encuestas aplicadas a los clientes .....	42
Figura 6.3 Resultado de la pregunta 3 de las encuestas aplicadas a los clientes .....	43
Figura 6.4 Resultado de la pregunta 4 de las encuestas aplicadas a los clientes .....	43
Figura 6.5 Resultado de la pregunta 5 de las encuestas aplicadas a los clientes .....	44
Figura 6.6 Resultado de la pregunta 7 de las encuestas aplicadas a los clientes .....	45
Figura 7.1 Flujograma de la propuesta del proceso de selección por competencias .....	58

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuesta a dueños sobre el desempeño de sus trabajadores - cajeros(as)/meseros(as).....	73
Anexo 2: Formato de encuesta a dueños sobre el desempeño de sus trabajadores – cocineros(as).....	75
Anexo 3: Encuestas aplicadas a dueños sobre el desempeño de sus trabajadores - cajeros(as)/meseros(as).....	77
Anexo 4: Encuestas aplicadas a dueños sobre el desempeño de sus trabajadores - cocineros(as).....	81
Anexo 5: Formato de encuesta a clientes.....	85
Anexo 6: Formato de encuesta a expertos .....	87
Anexo 7: Encuestas aplicadas a expertos .....	88

## RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito determinar la influencia del proceso de selección por competencias en el desempeño de los trabajadores de Rivolta Street Pasta. Por ello, se pretende contribuir a la Administración con información que hace falta en este tipo de empresas que son pequeñas como es el caso de Rivolta Street Pasta. Las variables que se desarrollan son: selección por competencias y desempeño laboral, los cuales se emplean a los trabajadores de Rivolta Street Pasta. El tipo de investigación que se aplicó es cualitativo, ya que se indagará la relación entre las dos variables. Es por ello por lo que se realizaron encuestas a clientes y dueños, y entrevistas a profundidad a expertos en el tema. En los resultados obtenidos se pudo observar que los trabajadores carecían de competencias requeridas por la empresa y esto se pudo percibir mediante las encuestas realizadas a los clientes y dueños, llegando a la conclusión que la ausencia de competencias es debido a que no se realiza una correcta selección por competencias en el restaurante.

**Línea de investigación:** 5200-31.b7

**Palabras clave:** selección del personal, competencias, evaluación del desempeño, servicio al cliente, restaurantes



## ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the influence of the competency-based selection process on the performance of Rivolta Street Pasta employees. Therefore, it is intended to contribute to management with information that is lacking in this type of small companies, as is the case of Rivolta Street Pasta. The variables that are developed are: selection by competencies and work performance, which are used for the workers of Rivolta Street Pasta. The type of research applied is qualitative, since the relationship between the two variables will be investigated. For this reason, surveys were conducted with customers and owners, and in-depth interviews were conducted with experts on the subject. The results obtained showed that the workers lacked the competencies required by the company and this could be perceived through the surveys to customers and owners, reaching the conclusion that the absence of competencies is due to the fact that a correct selection by competencies is not carried out in the restaurant.

**Line of research:** 5200-31.b7

**Keywords:** personnel selection, competencies, performance evaluation, customer service, restaurants,

# INTRODUCCIÓN

El Perú se ha dado a conocer como un destino turístico y gastronómico. En los últimos años ha sido galardonado en varias ocasiones como el mejor destino culinario; es por ello por lo que el número de restaurantes ha aumentado generando una mayor competencia entre ellos. A causa de esto, los restaurantes necesitan tener un servicio óptimo en el cual se busque brindarle la mejor experiencia al cliente. Por ende, necesitan implementar un método de selección adecuado para que se contrate al personal idóneo y poder diferenciarse.

El procedimiento por el cual se busca al mejor candidato para cubrir una vacante en la empresa se conoce como la selección de personal. Durante este proceso se evaluarán los conocimientos, la experiencia y las aptitudes del candidato que sean más compatibles con las del puesto. Encontrar al mejor candidato para desempeñar las funciones necesarias para el puesto será el objetivo principal. Es importante precisar que este proceso, se debe alinear a la estrategia de la empresa, puesto que, si se realiza correctamente, beneficiará en el funcionamiento, así como crecimiento de la empresa o de lo contrario la organización se verá perjudicada.

Para el desarrollo del trabajo de investigación se usó el enfoque mixto, dado que se realizaron entrevistas tanto a empleados como expertos, así como encuestas a los clientes para poder evaluar el desempeño de los empleados. Con esto se espera investigar la incidencia entre las dos variables que son la selección por competencias y el desempeño.

La importancia de esta investigación radica en conocer cómo la selección por competencias puede beneficiar a una empresa, dado que gracias a esto se puede contratar al personal idóneo acorde al perfil de la organización. Esto ocasiona que el desempeño del empleado sea el óptimo y así se trabaje acorde con los objetivos del restaurante para que así sea más competitivo. Por otro lado, ayuda al negocio a reducir la tasa de rotación, dado que en el rubro de restaurantes se conoce que este problema es recurrente.

Para la realización de este trabajo de investigación se contó con el apoyo de los gerentes generales de Rivolta Street Pasta, un pequeño restaurante de pastas al paso que inició sus operaciones en enero de 2020 en el distrito de Miraflores. Ellos nos brindaron

la información necesaria para poder cumplir con el objetivo de ofrecer una solución útil para la empresa y adecuado como tema de tesis.



# CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Descripción de la situación problemática

El Perú se ha convertido en un destino gastronómico reconocido a nivel mundial, y es que el país fue catalogado en los World Travel Awards como el mejor destino culinario del mundo (Perú se lleva cuatro galardones en los World Travel Awards 2019, 2019). Además, de que Lima sea considerada la capital gastronómica por octavo año consecutivo (Perú considerado el mejor destino culinario del mundo por el World Travel Awards, 2020). Esto conlleva a que más turistas extranjeros quieran viajar al país para probar su comida, así como más peruanos consuman los exquisitos platos yendo a restaurantes reconocidos.

Es por ello, que al ver esta creciente demanda de consumidores la cifra de restaurantes ha ido incrementando en todo el país gradualmente. Según Flores (2020), existen solamente en Lima más de 250 mil establecimientos de comida que pertenecen a los distintos rubros tales como pollerías, restaurantes turísticos, chifas, etc., ocasionando que haya una amplia variedad de restaurantes para satisfacer la demanda.

Por otro lado, se conoce que el Perú tiene un espíritu emprendedor, como menciona el ranking de Entrepreneurship Monitor en el 2019, el Perú ocupa el cuarto lugar en Latinoamérica con intención para emprender y octavo lugar en el mundo (El Perú es el octavo país con mayor intención para emprender en el mundo, 2019). Por este motivo, varios peruanos tuvieron la idea de emprender con un restaurante que cubra esta creciente necesidad de mercado.

Dado este crecimiento de restaurantes a nivel nacional, se pudo observar que la competencia era mayor y, por ello, cada dueño tenía que ver la manera de diferenciarse. “El servicio al cliente es un factor determinante en la consecución del éxito en un negocio” (Flores Gaona et al., 2017). Con esto, se busca que el trato sea óptimo que el cliente quiera regresar y además que lo recomiende. Uno de los procesos que hoy en día utilizan los dueños para poder diferenciarse de la competencia, así como de analizar oportunidades de mejora, es el Benchmarking. Este proceso continuo se utiliza para analizar la situación de las mejores empresas de la industria y poder comparar qué procesos está utilizando para que sea la empresa líder. Con esta se busca descubrir

oportunidades de mejora para poder aplicarlas y sea la siguiente empresa líder en la industria, por ejemplo: conocer qué tipo de perfil se busca para el puesto de trabajo vacante, realizar un adecuado proceso de selección para que el candidato reúna las competencias que se necesitan u observar el desempeño una vez que se ocupe.

Es claro que la selección del personal es de suma importancia en un restaurante dado que si no se cumple correctamente traerá secuelas mayormente negativas.

Uno de los principales problemas sería que, si no cumplen con las competencias que requiere el puesto, no se podrá satisfacer de forma óptima al cliente y este no volverá. Y es que el objetivo de un restaurante no es solo que incremente sus ventas, sino que sea reconocido por su buen trato, así como de la excelencia en sus platos. Otro problema que se observaría es que los empleados, al no contar con las cualidades o competencias que requiere el puesto, necesitan una mayor supervisión por parte de los administradores del restaurante, ya que su servicio no sería el óptimo y tendrían que estar de cerca corrigiendo los errores que puedan cometer. Por último, conlleva a que haya una mayor rotación de personal dado que su desempeño en el trabajo no es el ideal.

El restaurante Rivolta Street Pasta no escapa de esta realidad dado que, al ser un restaurante el cual es pequeño y aún está en crecimiento, puesto que inició sus actividades en enero del 2020, no está realizando el correcto proceso de selección a sus trabajadores. Si bien se realiza un proceso de selección el cual muchas veces es rápido, ya que se desea ocupar ese puesto de trabajo lo antes posible por la alta demanda, no se tienen los resultados esperados. Muchas veces es difícil encontrar al personal adecuado para que ocupe la vacante y logre reunir las competencias necesarias para el puesto. El restaurante vende pastas de forma Street, es decir, para llevar en boxes para que se pueda comer en la calle, en el carro o donde se desee por lo que se necesita personal joven el cual sea proactivo, con ganas de desarrollarse en el ámbito de los restaurantes y que entienda este nuevo concepto de vender pastas y sepa llegar al cliente de forma adecuada.

El problema que percibimos en el restaurante es que no cuentan con una adecuada gestión en el proceso de selección. En varias ocasiones los postulantes solo pasan por una entrevista en la cual no se puede percibir por completo qué competencias tienen y si son compatibles con las del puesto. Esto puede deberse a que no tienen definidas las competencias del cargo que solicitan y se realiza la selección de manera subjetiva, portando diversas consecuencias como quejas por parte de los clientes por el servicio

brindado y experiencias no gratas porque el desempeño no alcanza a lo esperado. Por consiguiente, el servicio deficiente se puede convertir en pérdidas monetarias y la pérdida de clientes nuevos o fieles que no recomiendan acudir al restaurante.

Por otro lado, se puede percibir que en el restaurante esta clase de deficiencias ocasionan una alta rotación de personal. Hoy en día, la situación producida por la pandemia causó la reducción en el personal y, producto de ello, aumentó la carga y jornada laboral a la cual los trabajadores no estaban de acuerdo, viéndose reflejada en la atención al público.

Debido a lo expuesto, se desea proponer un modelo de gestión por competencias en el cual se evalúe el perfil del puesto y, en base, a esto elaborar un proceso de selección en el cual se pueda medir el desempeño asociando sus competencias con los objetivos requeridos de ese cargo. Con ello, se logrará reducir los problemas antes mencionados, se contratará personal más adecuado que cumpla con los requerimientos del puesto y se brindará una mejor atención a los clientes.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo influye la selección por competencias en el desempeño de los trabajadores de Rivolta Street Pasta?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ¿Cuál es la relación del trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de Rivolta Street Pasta?
- ¿En qué medida influye la comunicación efectiva en el desempeño laboral de los colaboradores de Rivolta Street Pasta?
- ¿Existe relación entre la tolerancia a la presión y el desempeño laboral de los colaboradores de Rivolta Street Pasta?
- ¿Cuál es la relación del rendimiento y la selección por competencias en los colaboradores de Rivolta Street Pasta?
- ¿Cómo influye el compartimiento en la selección por competencias en los colaboradores de Rivolta Street Pasta?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la influencia de la selección por competencias en el desempeño de los trabajadores de Rivolta Street Pasta.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar el grado en el que el trabajo en equipo afecta en el desempeño laboral de los colaboradores de Rivolta Street Pasta.
- Determinar el grado en el que la comunicación efectiva afecta en el desempeño laboral de los colaboradores de Rivolta Street Pasta.
- Expresar la relación entre la tolerancia a la presión y el desempeño laboral de los colaboradores de Rivolta Street Pasta.
- Definir la relación entre el rendimiento y la selección por competencias en los colaboradores de Rivolta Street Pasta.
- Determinar la influencia entre el compartimiento y la selección por competencias en los colaboradores de Rivolta Street Pasta.

### **1.4 Justificación de la investigación**

Una vez que se realizaron tanto las entrevistas a los trabajadores del restaurante, así como a expertos, se determinó la importancia de la selección por competencias y cómo este influye en el desempeño de los empleados de forma beneficiosa. Y es que con una correcta selección del personal hará más competitiva a la organización, así como se mejorará el servicio al cliente.

Desde el punto de vista económico, se apoyó al restaurante proporcionando un correcto modelo de selección por competencias para que puedan utilizar en sus próximos procesos de selección. Como se mencionó anteriormente, el servicio al cliente es un punto clave para el éxito de un restaurante en donde se busca la excelencia en los platos, así como la del staff.

Por otro lado, en el ámbito social, se buscó mejorar la relación con los empleados, dado que, al realizar una correcta selección por competencias, los trabajadores, al tener el correcto rendimiento y comportamiento, estarán más cerca de cumplir con las metas y se sentirán más motivados y parte del equipo. Asimismo, se buscó reducir la rotación del

personal dado que estos contarán con la experiencia, así como conocimientos que requiere el puesto.

Finalmente, se escogió al restaurante Rivolta Street Pasta, dado que es un emprendimiento familiar que no tuvo gran oportunidad de crecer a causa de la pandemia, complicando la situación del restaurante, así como sus planes y expectativas de desarrollo. Cabe recalcar que, a pesar del tamaño de la empresa, es importante que el área de recursos humanos cuente con métodos apropiados, puesto que, si no se contrata al personal apropiado, se dificultará el éxito de la empresa. Un emprendimiento busca ser competitivo para poder diferenciarse de la competencia.

### **1.5 Alcances y Limitaciones**

Esta investigación se realizó en el restaurante Rivolta Street Pasta el cual se encuentra ubicado en el distrito de Miraflores. Se realizaron entrevistas tanto a los trabajadores como al gerente general, por lo que se obtuvo resultados auténticos.

Una de las limitaciones que se pudo percibir es que, al realizar las entrevistas a los empleados con preguntas directas, algunos de ellos no pudieron responder con total sinceridad, por lo que se vio afectada la veracidad de la información. Además, se debe considerar la disponibilidad de las personas a entrevistar, ya que se realizó el estudio en su horario de trabajo.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación (Estado del Arte)**

En un artículo publicado por Rodriguez Moreno et al. (2015), se menciona que la mayor parte de la literatura que hay sobre la gestión de las personas es sobre grandes empresas, mientras que para las medianas y pequeñas empresas hay pocas, debido al poco conocimiento de sus administradores o dueños con relación a la gestión del talento.

Además de ello, también señala que las pequeñas y medianas empresas se caracterizan por la informalidad en la contratación de personal. La evaluación del desempeño se hace de manera informal enfocada en el servicio al cliente.

#### **2.1.1 Nacionales**

A nivel nacional se encontraron las siguientes fuentes:

Jaramillo Chávez y Urquiza Córdova (2018), en su tesis de pregrado de la Universidad Católica San Pablo titulada “Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias para las áreas operativas del sector gastronómico de Arequipa 2017”, presentaron como problema que el reclutamiento y selección del personal para los restaurantes de Arequipa se realizaban de forma individual. Es decir que, en cada establecimiento, el encargado de buscar y escoger a los trabajadores se basa en su criterio propio, sin tomar en cuenta que hay una serie de pasos a seguir por mencionar algunos aspectos. Y es que una de las consecuencias que explicaron es la rotación del puesto debido a que las personas elegidas no siempre cumplían en su totalidad con lo que se pide para el cargo. Su objetivo fue proponer un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias para las áreas operativas del sector gastronómico, aplicado a restaurantes en la ciudad de Arequipa.

Por lo presentado anteriormente, es que esta investigación diseñó, como fin general, un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias para cada puesto dentro de los restaurantes en Arequipa. También se investigó cuáles serían las competencias asignadas para cada cargo para poder cumplir con su cometido.

La investigación tenía un diseño no experimental debido a que las variables no fueron manipuladas deliberadamente y es de enfoque cuantitativo porque se utilizaron encuestas al personal responsable de la contratación.

El instrumento de recolección que se aplicó fue un cuestionario dirigido a los administradores o quienes se encarguen del proceso. Este instrumento se dividió en 4 grupos, cada uno con sus interrogantes. La primera hace referencia a si es que se conoce y aplica el modelo mencionado en el restaurante, la segunda es con relación a la descripción y el análisis de los cargos, la tercera trata sobre el reclutamiento y, por último, sobre la selección.

Los resultados a enfatizar determinaron que las personas encargadas de dirigir al capital humano no gestionaban a su equipo de trabajo por competencias, ya que no conocían este modelo. El análisis y definición de los puestos no era sustancial para la mayoría de los jefes quienes dirigen al personal y tampoco se puntuaron las capacidades necesarias para el cargo. Como consecuencia de la ausencia de los perfiles de puestos con las competencias requeridas, era difícil la búsqueda de futuros candidatos ideales que proporcionan mayor productividad a la empresa.

En base al problema expuesto, la investigación concluyó que los encargados de los restaurantes de Arequipa no dirigían a sus trabajadores con base en el modelo de gestión por competencias, ya que desconocen el esquema de gestión por competencias. Para esto, se recomendó a los responsables de contratar que estén al día con estos procesos, puesto que ayuda a encontrar y emplear a personas que se ajusten a los requerimientos buscados por el mismo restaurante.

En general, en este trabajo se pretendió ayudar a estas pequeñas empresas mediante el planteamiento de una estructura para realizar el reclutamiento y la selección de su equipo de trabajo bajo la perspectiva de competencias, ya que los encargados no tienen las herramientas ni el dominio del tema para elaborarlo ellos mismos.

Colquehuanca Ponce (2018), en su investigación de la Universidad Nacional del Altiplano titulada “Selección de personal por competencias en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de Puno”, expuso como problemática que los hoteles, siendo una empresa de servicios, siempre tienen como meta ofrecer la mejor experiencia a sus huéspedes. Sin embargo, esta meta no se logra alcanzar. Asimismo, tu objetivo principal fue determinar la influencia de la selección de personal

por competencias en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de Puno.

El proyecto de investigación tuvo enfoque cuantitativo, ya que aplicó cuestionarios que agrupan 25 preguntas, las cuales guardan relación con sus dimensiones de proceso, técnicas y personas idóneas. El diseño es no experimental porque no se manipulan las variables. Para la muestra se tomó 4 hoteles por conveniencia.

Se concluyó que los postulantes no siempre cumplen con las especificaciones exigidas por parte del hospedaje solicitante. Para esto, la autora sugirió que se delimite, analice y describa el cargo a ofrecer puesto que explica que no llevarlo a cabo, trae efectos negativos como el tiempo y económicamente.

Sempertegui Ruiz (2015), en su trabajo de investigación publicada en la revista Horizonte Empresarial de la Universidad Señor de Sipán llamada “Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano”, planteó como tema de problema que en la empresa Buró Outsourcing S.A.C. realiza una selección de manera simplista; es decir, que no llevan a cabo los procedimientos debidos para elegir al candidato idóneo y esto se ve manifestado en la mala calidad del desempeño laboral de los trabajadores, ya que no poseen las competitividades exigidas para el cargo. Del problema, el autor desprendió que su meta principal en la investigación es indagar los criterios que emplea la empresa sobre la selección de su capital humano mediante el enfoque de competencias aplicada a la empresa.

La metodología que utilizó es de tipo descriptivo de diseño no experimental con alcance cuantitativo. La herramienta que implementó para este estudio fue un cuestionario con 13 preguntas. La unidad de muestra fueron los trabajadores de la empresa, en donde se llegaron a encuestar a 35 personas.

Se halló en los resultados que no se exigían como criterios para ocupar el cargo estudios profesionales ni alguna especificación física. Asimismo, se encontró también que 37% de las personas que ocupan un cargo no están a la altura de las exigencias del puesto de trabajo y es por eso por lo que la calidad en su desempeño es deficiente.

En este trabajo se pudo apreciar como conclusión que las competencias son un enfoque importante ya que, si no se encuentra al personal adecuado para el cargo, puede generar deficiencias tanto en la empresa como para el mismo trabajador. Es por eso por

lo que se debería de llevar a cabo un proceso más riguroso y estructurado y se sugiere una propuesta de proceso basada en competencias.

Torre Sullca (2018), en su trabajo de investigación “Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de La Victoria, 2018” de la Universidad Señor de Sipán, presentó como objetivo general la elaboración de un modelo de proceso de selección de talento humano para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de La Victoria, 2018.

El trabajo tiene un enfoque cuantitativo porque su instrumento empleado fue un cuestionario. Asimismo, su alcance es descriptivo ya que, mediante la investigación, se describió la situación local de la selección del talento humano en la Municipalidad distrital de La Victoria. El cuestionario se aplicó a una muestra de 100 personas que laboraban en diferentes áreas de la entidad.

De sus resultados, se pudo resaltar que el 52% de las personas que tomaron la encuesta indicaron que no fueron asignadas a las vacantes a las que postularon y, como consecuencia, no se usaron al máximo sus habilidades para actividades determinadas. Por otro lado, un 68% señaló que en ningún momento se les realizó una evaluación según lo requerido por el puesto. Por último, se destacó que un 51% de las personas señalaron que sus actividades diarias no son evaluadas.

Una de las conclusiones que se obtuvo fue que el desempeño en la organización era ineficiente ya que, como se mencionó anteriormente en los resultados, los trabajadores no eran asignados a los puestos a los cuales postularon, generando la deficiencia en el cumplimiento de las tareas asignadas. Todo esto repercutió en la imagen de la entidad respecto a sus servicios. Asimismo, concluyeron que se debía de realizar un modelo de selección de personal para optimizar el desempeño laboral en la institución porque no había un proceso formal y ordenado al momento de realizar el proceso de selección.

Puma, K y Puma, S (2017), en su tesis “La gestión de recursos humanos como una herramienta para mejorar las competencias en los empleados de la corporación Primax I semestre Arequipa 2017” de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, señalaron como problema que la empresa Primax no está administrando correctamente sus recursos humanos, ya que no conocen mucho sobre el campo. Se

mencionaron cuestiones como la selección, la capacitación, el desarrollo y el alcance de los objetivos, que no están siendo alcanzados o implementados debidamente.

Por consiguiente, esta investigación tuvo como finalidad primordial el análisis de la situación que se expone en la cual se maneja su equipo humano y su incurrencia en las competencias de los trabajadores de la compañía.

El trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo y de diseño no experimental. La herramienta destinada para la investigación fue un cuestionario que abarca 16 interrogantes. Algunas de estas hacen referencia a las ocupaciones que realiza el área de recursos humanos y si el hecho de que no cumplan con algunas de ellas influye a los trabajadores.

Algunas de las conclusiones a la que se llegó en la investigación es que algunos de los procesos evaluados en el cuestionario son deficientes, tales como: el progreso de la empresa, el bienestar y desarrollo individual, y la comunicación, esto a causa de que es una sucursal; por ello, no se le da la importancia suficiente. Asimismo, se destacó que la actual área trabaja improvisadamente debido a la falta de profesionales que se especializan en esa área.

Los autores recomendaron a la alta gerencia que se le conceda la importancia necesaria al área de dirección de personas puesto que son el factor que distingue a las empresas. Por otro lado, sugirieron que se evalúen los procesos que están bajo la dirección del área estudiada dado que debe estar integrado por profesionales especializados y con experiencia en la materia.

Con los resultados obtenidos de este estudio, se manifestó que la correcta gestión de las competencias del área de gestión de capital humano afecta positivamente a las diversas personas que estén bajo su cargo.

Benique Argumedo (2020), en su tesis de la Universidad Autónoma del Perú titulada “Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima SAC, en Villa el Salvador, 2020”, expuso como objetivo general precisar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa el Salvador, 2020. En uno de los objetivos específicos se indicó precisar la relación entre la selección de personas y el desempeño laboral.

El enfoque fue cuantitativo, de alcance descriptivo y de diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 109 colaboradores de la zona sur de la empresa. La herramienta que se implementó fue un cuestionario.

Uno de los resultados obtenidos fue que la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral fue significativa y positiva, confirmando la hipótesis que plantearon respecto a la existencia de la relación entre ambas variables. En sus recomendaciones, se sugirió la inclusión de políticas con base en la gestión de competencias, con planes de acción concretos. Además, también recomendaron al área de recursos humanos aplicarlo a procesos como la selección de personal y herramientas para poder identificar las competencias.

Soplopuco Levano (2022), en su trabajo de la Universidad Señor de Sipán, llamado “Relación entre la selección por competencias y el desempeño laboral del personal de la sede central de Crediscotia, Lima 2019”, propuso como objetivo principal precisar el grado de la relación entre las variables: selección por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la sede central de Crediscotia.

La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo con alcance descriptivo. Para la muestra se tomó a 94 trabajadores administrativos. La herramienta utilizada para recabar información fue la encuesta.

En los resultados se encontró que había una correlación directa y alta entre las variables: selección por competencias y el desempeño laboral, por lo que su hipótesis se confirmó. Por ello, una de las conclusiones a resaltar fue que la selección por competencias permitiría identificar a personas más aptas para el puesto y así obtener mejores resultados.

### **2.1.2 Internacionales**

A nivel internacional se encontraron las siguientes fuentes:

Sosa (2014), en su tesis de pregrado “Administración de recursos humanos en los pequeños restaurantes del casco urbano del municipio de Zacapa”, perteneciente a la Universidad Rafael Landívar, explicó que el problema de los restaurantes es que la gestión de los múltiples procesos del talento humano es deficiente, la cual es conducida por los dueños mismos o gerentes. La meta principal de la investigación fue determinar

cómo es que se realiza la gestión de los trabajadores en los restaurantes del casco urbano del municipio de Zacapa. El tipo de investigación del trabajo es descriptiva.

Los instrumentos utilizados fueron 2 cuestionarios. Su población de estudio se conformó por 2 sujetos: 2 propietarios y/o gerentes de restaurantes y 40 colaboradores. Uno de ellos fue un cuestionario dirigido hacia los propietarios y/o gerentes el cual contiene 36 preguntas, estas abarcan temas como la planeación del personal, el análisis y descripción de cargos, entre otras funciones que ejecuta recursos humanos. Por otro lado, está el cuestionario para los colaboradores que consiste en 18 preguntas, las cuales tratan sobre el conocimiento de estos sujetos respecto a las tareas que ejecutan los encargados de administrar al personal.

Una de las conclusiones que se planteó es que la gestión del personal en estos restaurantes se conduce informalmente, puesto que los encargados de dirigir a los trabajadores no cuentan con la preparación debida en la elaboración de una guía estructurada para los diferentes procesos en la administración de sus colaboradores. Por consiguiente, el autor de este estudio propuso una guía para que los gerentes y/o propietarios puedan seguir en los procesos de los recursos humanos.

Esta investigación examinó a los pequeños negocios gastronómicos y ofreció una propuesta de mejora, ya que existe una ausencia de conocimientos respecto a la administración del capital humano, apoyando así a estas personas en caso quieran implementar lo sugerido.

Rodríguez Moreno et al. (2015) en su trabajo de investigación, de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, “Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Tunja” publicada en la revista Criterio Libre, expuso como tema el problema de la poca información existente sobre pequeñas empresas, tal es el caso de los restaurantes, bares y hoteles.

De lo mencionado se desprende que una de las razones que motivó a las autoras a iniciar esta investigación es saber cómo es que este tipo de empresas llevan a cabo su manejo del capital humano en la ciudad de Tunja. El objetivo del trabajo fue determinar las características de las prácticas de gestión humana en el tipo de empresas mencionadas.

El enfoque de la investigación fue mixto, dado que los instrumentos aplicados fueron entrevistas y encuestas. La muestra fue de 122 empresas. La encuesta se aplicó a gerentes y/o encargados de la gestión humana en las empresas. Para información con

mayor profundidad, de la muestra, se escogió 32 empresarios y colaboradores para hacer entrevistas a profundidad.

De la data obtenida respecto a la selección de capital humano, se pudo encontrar que hay tres conceptos que son importantes para los responsables de la elección de personas: primero se obtuvo la experiencia, luego están las competencias y finalmente el de estudios académicos.

Una de las conclusiones a la que se llegó en esta investigación es que la implementación de los recursos humanos y sus diversos procesos se llevan a cabo de manera instintiva, ya que hay un desconocimiento por parte de los responsables sobre la parte teórica del manejo de esta área. Se concluyó también que muchas veces piensan que porque son empresas pequeñas, no necesitan realizar una administración estructurada.

De este trabajo se pudo recoger que las competencias son importantes para este tipo de servicios, aun siendo estas empresas pequeñas, en las cuales no siempre hay conocimiento teórico sobre cómo manejar este enfoque. Y es que las competencias son comportamientos que se pueden observar mediante las acciones de las personas.

Sánchez Zambrano (2020), en su trabajo de investigación de la Universidad Andina Simón Bolívar llamada “Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito”, presentó como objetivo principal identificar si la aplicación de un diseño de reclutamiento y selección por competencias influye en la rotación del personal en la empresa.

El alcance del proyecto fue descriptivo, puesto que pretendía analizar los procesos de reclutamiento y de selección de la empresa e identificar si hay relación con la rotación de personal. Su diseño era no experimental, ya que se centró exclusivamente en describir y analizar las variables presentadas en la investigación, sin intervenir de alguna manera. Su muestra constó de todas las trabajadoras que ingresaron en los meses de julio, agosto y septiembre del 2018, esto incluía personal operativo y administrativo.

Se obtuvo como conclusión que los procesos de selección y reclutamiento sí influyen en la rotación del personal. Esto debido a que se empleaban procedimientos y enfoques tradicionales en los procesos y no había uso de metodologías estandarizadas; de esta manera, no había espacio para incorporar en enfoque por competencias. Por ello, propusieron un modelo para tener sistemas estructurados, haciendo que sea más sencillo y ordenado al poder seguir manuales.

Jaramillo Ricaurte (2020), en su proyecto de investigación de la Universidad Andina Simón Bolívar titulada “Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador”, tuvo como objetivo principal: “diseñar un modelo de perfiles por competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador” (Jaramillo Ricaurte, 2020) y uno de los objetivos específicos que establecieron fue definir el proceso de selección de personal por competencias. De esta manera, buscan mejorar el proceso de selección para reconocer a las personas adecuadas.

La metodología del trabajo fue no experimental, puesto que solo se levantó la información con las diferentes personas de interés para poder identificar las competencias necesarias para la organización. El alcance fue de carácter descriptivo, ya que se estudió la relación e influencia entre el diseño de perfiles de competencias y selección del personal. Las herramientas usadas para alcanzar esto fueron: focus group y cuestionario por competencias.

Del focus group, conformado por personas con cargos como gerente o jefe, se obtuvo como resultado las competencias a las que le daban mayor importancia o relevancia. Este es el caso de competencias orientadas a los clientes e iniciativa.

Como conclusión a los resultados obtenidos, pudieron diseñar un modelo de gestión por competencias, en el cual se detallan las competencias en cada cargo, nivel y una guía de comportamientos.

Cedillo Maldonado y Oyervide Quizhpi (2022), en su trabajo de investigación de la Universidad Politécnica Salesiana, titulada “Propuesta para el mejoramiento de los procesos de selección, contratación e inducción de los funcionarios de la empresa Toyocuencia S.A., mediante el modelo por competencias”, tuvieron como objetivo general plantear una propuesta para mejorar los procedimientos de selección, contratación y orientación de los empleados de la empresa Toyocuencia S.A., a través de la implementación del modelo basado en competencias. Uno de los objetivos específicos que señalaron fue evaluar la situación actual de los procesos de selección, contratación e inducción en la organización.

El proyecto tuvo enfoque cuantitativo, ya que los datos son números procesados estadísticamente, de alcance descriptivo, porque se analizó los datos recopilados. La

muestra del estudio fueron 22 trabajadores de la empresa y se emplearon encuestas para la recolección de información.

Uno de los resultados obtenidos fue que el proceso de reclutamiento se efectuaba mediante una base de datos que ya tenían o por recomendaciones, además de páginas de internet y en menor medida periódicos o agencias de empleo. En otras palabras, el proceso de reclutamiento no estaba estandarizado ni se realizaban análisis durante el proceso. Esto podría llevar consecuencias como un clima laboral inadecuado, mala imagen empresarial, uso inadecuado del tiempo, entre otras razones.

Es por ello por lo que decidieron proponer una estructura ordenada con manuales para facilitar los procesos. Mediante el enfoque por competencias, se buscó que se adapten a los diferentes puestos según los requisitos de cada uno.

## **2.2 Bases teóricas**

### **Talento y Competencia Martha Alles**

Para poder hablar de la selección por competencias, primero se debe definir qué son las competencias. Según Alles (2019), son las “características de personalidad y comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Por ende, para cada puesto de trabajo, se requerirán características específicas que no necesariamente todos los postulantes contarán con estas.

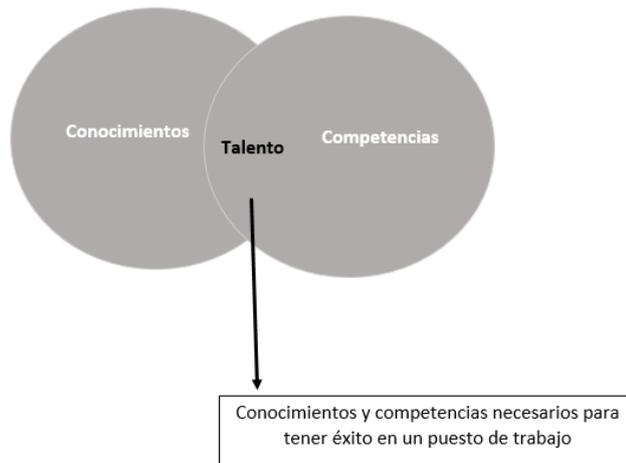
Por otro lado, se define talento como la “capacidad intelectual o aptitud que una persona tiene para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad” (Lanzaderas de Empleo, 2017). Como menciona esta autora, estas dos definiciones se pueden relacionar ya que se considera que el talento necesario para tener éxito en un puesto de trabajo se puede desdoblar en las competencias. Por ejemplo, el talento para ser un buen jefe se puede dividir en las distintas competencias que son necesarias para desempeñar un buen rol en esa posición y lograr ser competente. Algunas de estas competencias son liderazgo, trabajo en equipo, comunicación activa, las cuales no solo ocasionan que el jefe tenga un buen desempeño, sino que van acorde con las necesidades que la empresa busca.

Como se puede observar en la imagen, los conocimientos, así como competencias, harán que una persona sea talentosa en su trabajo, siempre y cuando la empresa esté

buscando este tipo de conocimientos y competencias las cuáles serán las adecuadas para el puesto.

### Figura 2.1

*Talento humano y competencias*



*Nota.* De *Desarrollo del talento humano*, por M. Alles, 2019, Ediciones Granica (<https://books.google.com.ar/books?id=smqBDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>)

### Tipos de competencias

En el ámbito empresarial se utiliza comúnmente el término competencia para definir las características de una persona las cuales, comúnmente, ocasionarán que el individuo tenga o no un buen desempeño en su puesto de trabajo. Una competencia es “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (Spencer & Spencer, 1993).

Por otro lado, estos autores plantearon el modelo del Iceberg, el cual menciona que es lo que ocasiona que las personas tengan, o no, ciertas competencias. Asimismo, se habla de la existencia de las variables visibles y no visibles. Las primeras, hablan acerca de las habilidades, las cuales serían la capacidad de las personas en ejercer una actividad de forma correcta y los conocimientos, que es la comprensión de un área en particular.

En cuanto a las variables no visibles, se encuentran los valores, la autoimagen, así como los motivos que promueven a una persona a realizar ciertas actividades.

**Figura 2.2**

*Modelo del Iceberg Spencer y Spencer*



*Nota.* De *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recurso humanos*, por M. Becerra Gálvez y F. Campos Ahumada, 2012, Universidad de Chile (<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116913>)

Existen una amplia variedad de competencias que fueron clasificadas por el Grupo Hay:

- Competencias “Umbral” o “Esenciales”: Son competencias que la organización requiere para que los trabajadores alcancen un desempeño promedio o mínimamente adecuado.
- Competencias Diferenciadoras: las cuales, como se menciona en la clasificación, diferencian a los trabajadores que tienen un desempeño superior comparado a los que tiene un desempeño deficiente.
- Competencias Genéricas: Son aquellas características recurrentes de un puesto a otro, las cuales se irán aplicando a la mayoría de los puestos de trabajo en una empresa. Estas se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales, las cuales permitirán que la persona se desenvuelva de forma adecuada en cualquier negocio, siendo algunos ejemplos: capacidad para trabajar en equipo, habilidades para la negociación, planificación, autonomía, entre otras.
- Competencias Específicas: Son las competencias que se necesitan particularmente para ese puesto, en las cuales se considerarán los conocimientos necesarios para poder desempeñarse adecuadamente en el

cargo. Estas están relacionadas con la ocupación del puesto en específico, las cuales no se podrán transferir de manera fácil a otros entornos laborales. Algunos ejemplos son: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, diseñar sistemas de información, entre otras.

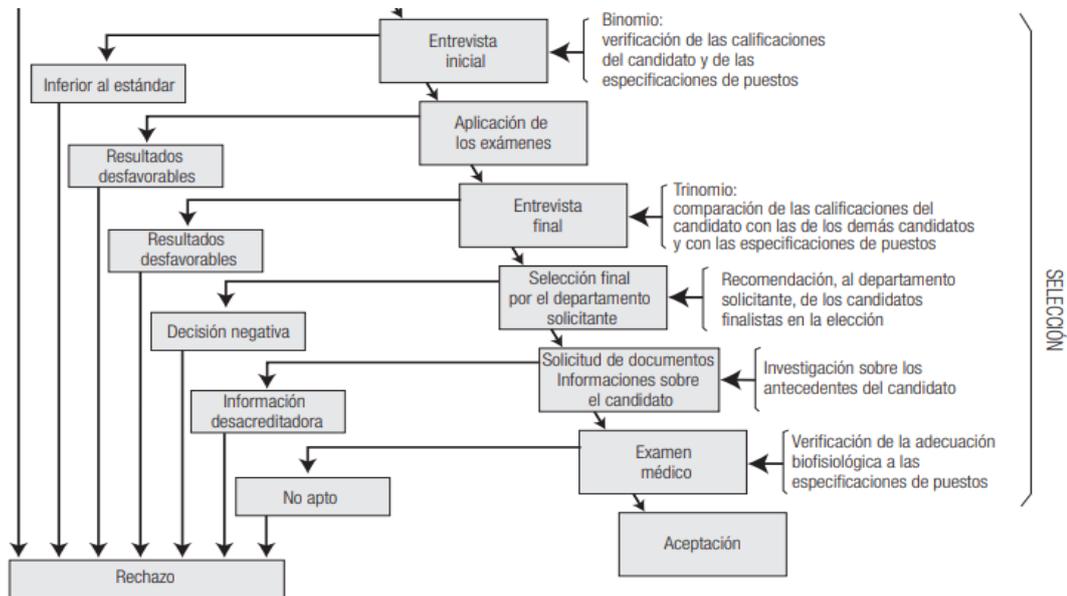
### **Modelos de selección de personal**

Según Chiavenato (2017), la selección del personal es el paso siguiente al reclutamiento, en donde se busca escoger entre los candidatos reclutados al que mejor se adecue al puesto y lo desempeñe mejor. Asimismo, menciona que el objetivo principal de la selección es escoger a los candidatos que sean más apropiados para cumplir con las necesidades del negocio. Este modelo hace referencia a que el proceso de selección debe ser riguroso para que así la persona idónea pueda ocupar el puesto, y a largo plazo tanto con sus conocimientos, así como su experiencia que traerá, tenga un óptimo desempeño. Con este proceso no solo se espera tener una idea actual de cómo trabajará sino también una proyección de cómo se desempeñará en un futuro y si cumplirá con los objetivos de la empresa. Y es que además de que se busque mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal se busca la eficacia del negocio.

Por otro lado, la selección de personal es un proceso comparativo entre los requisitos que exige el puesto y el perfil de los candidatos. Se espera que el postulante reúna la mayor cantidad de características exigidas por el puesto, lo que le llevará una mayor ventaja en comparación a los demás candidatos que no reúnan las condiciones.

**Figura 2.3**

*Diagrama de flujo de un proceso de reclutamiento y selección de Recursos Humanos*



Nota. De *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, por I. Chiavenato, 2017, McGraw-Hill Education

[https://books.google.com.ar/books/about/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos.html?id=pZayswEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ar/books/about/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos.html?id=pZayswEACAAJ&redir_esc=y)

### **Modelo Gómez-Mejía**

Para este autor, la selección determina la calidad que tiene el área de recursos humanos, dado que, si se contrata a la persona equivocada, la cual no cumple con las competencias requeridas del puesto, se presentarán problemas o insatisfacción por parte del cliente, así como conflictos entre los colaboradores dado que muchas veces estos tendrán que resolver los errores que su compañero cometa. Es por ello por lo que es de suma importancia realizar un correcto proceso de selección sin importar el tiempo que tome para poder seleccionar al candidato que se ajuste más al puesto. Por otro lado, Gómez-Mejía habla acerca de las herramientas de selección tales como los *tests* de personalidad, entrevistas, cartas de recomendación, etc. las cuales deben ser utilizadas siempre y cuando sean fiables y válidas.

### **Modelo Rodríguez**

Para poder seleccionar a las personas correctas se debe cumplir con todos los pasos del proceso de selección:

- Análisis y definición del perfil: en la cual se debe evaluar qué es lo que se está buscando para ese puesto del que se busca ocupar y que esté alineado con las necesidades de la compañía.
- Convocatoria interna y externa: en la cual se redactará la convocatoria del puesto de trabajo que se busca ocupar, así como la elección de qué medios se difundirá.
- Preselección de currículos: se escogen los que encajan más al perfil que se está buscando.
- Evaluación de candidatos: Donde se realizarán entrevistas iniciales, así como la aplicación de pruebas, las cuales la empresa definirá dependiendo del puesto a ocupar.
- Solicitud de referencias y redacción de informes de los candidatos finalistas.
- Presentación de candidatos al departamento solicitante.
- Contratación y acogida.
- Comunicación a los candidatos no seleccionados.
- Actualización de la base de datos.

Cabe indicar que se deben validar estos sistemas para asegurar su óptimo funcionamiento. Una vez culminado el proceso de selección, se debe hacer seguimiento, así como control del desempeño del nuevo empleado.

### **Beneficios de la selección por competencias**

Autores como Wright y McMahan (1992), Pfeffer (1994), Lado y Wilson (1994), Claver et al. (1996) y De Saá y García (2001), reconocen que cuando se considera las competencias en diversos procesos de recursos humanos, a través del esfuerzo individual, ayudarán a que la empresa incremente su productividad mediante la mejora del rendimiento y un aumento de la rentabilidad (como se cita en Guerrero Dávalos et al., 2013).

Grant considera la importancia de los activos intangibles como ventaja competitiva. En este caso, se estaría hablando de los trabajadores como activos intangibles, los cuales, al tener las competencias adecuadas para ese puesto, se desempeñarán mejor no solo dando resultados positivos a la empresa, sino también frente a los clientes (como se cita en Guerrero Dávalos et al., 2013).

Spencer et al. (1994), comentaron que hubo “mejoras en el desempeño laboral que van desde el 19% al 78% como resultado de utilizar los métodos de selección con base en competencias; además, han mostrado importantes disminuciones en la rotación de los empleados (hasta en un 90%)” (como se cita en Guerrero Dávalos et al., 2013).

Por último, Ulrich (1997, 2000) menciona que la actitud positiva de los trabajadores en favor de la empresa, junto con la identificación de sus competencias y conocimientos, tendrá necesariamente repercusiones para fortalecer su compromiso de pertenencia en la organización por ende su desempeño será superior (como se cita en Guerrero Dávalos et al., 2013).

### **Evaluación del desempeño**

El desempeño se refiere a las conductas o acciones que realizan los empleados en su día a día las cuales son importantes para el logro de los objetivos de una empresa. Según Chiavenato (2017) señala que “este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él” (p. 202). Por ejemplo, las recompensas harán que el empleado esté dispuesto a realizar un mayor esfuerzo en cuanto a su trabajo. Asimismo, este esfuerzo puede variar dependiendo de las capacidades y habilidades que tenga el trabajador.

En cuanto a la evaluación del desempeño, Chiavenato (2017) la define como “una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (p. 202). Asimismo, como menciona Gomez-Mejia et al. (2008), esta evaluación implica tres pasos que son la identificación, la medida y la gestión del rendimiento de los trabajadores en una empresa.

1. La identificación: hace referencia a que la empresa debe determinar en qué áreas de trabajo es necesario que se analice el desempeño de los trabajadores.
2. Medida: Esto incluye evaluar los aspectos buenos o malos del desempeño laboral de un empleado. Asimismo, todos los altos cargos que están evaluando el desempeño de sus empleados deben mantener requisitos de elegibilidad comparables.
3. Gestión: La evaluación no debería ser solo una herramienta para criticar o felicitar a un empleado por su desempeño durante el año, sino que se debería

priorizar el potencial que tiene el trabajador en la empresa; los jefes directos deberían poder ayudar a sus trabajadores a alcanzar un rendimiento superior una vez que ya se les haya brindado la información de su rendimiento anterior, buscar herramientas para mejorar.

Bohlander menciona acerca de los propósitos de la evaluación del desempeño que son de dos tipos, los de desarrollo y los administrativos.

## Figura 2.4

### *Propósitos de la evaluación del desempeño*

DE DESARROLLO	ADMINISTRATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar retroalimentación del desempeño</li> <li>• Identificar las fortalezas o las debilidades individuales</li> <li>• Reconocer los logros del desempeño individual</li> <li>• Ayudar a identificar metas</li> <li>• Evaluar el logro de las metas de los empleados</li> <li>• Identificar las necesidades individuales de capacitación</li> <li>• Determinar las necesidades de capacitación de la organización</li> <li>• Reforzar la estructura de autoridad</li> <li>• Permitir a los empleados analizar sus preocupaciones</li> <li>• Mejorar la comunicación</li> <li>• Proporcionar un foro para que los directivos ayuden a los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentar las decisiones de personal</li> <li>• Promover a los empleados</li> <li>• Determinar transferencias y asignaciones</li> <li>• Identificar problemas de desempeño y desarrollar formas para corregirlos</li> <li>• Decidir los despidos, la retención o la separación</li> <li>• Validar los criterios de selección</li> <li>• Cumplir los requerimientos legales</li> <li>• Evaluar los programas y el progreso de la capacitación</li> <li>• Ayudar en la planeación de recursos humanos</li> <li>• Tomar decisiones sobre recompensas/compensación</li> </ul>

*Nota.* De *Administración de Recursos Humanos*, por G. W. Bohlander et al., 2018, CENGAGE Learning ([https://issuu.com/cengagelatam/docs/bohlander\\_issuu\\_2017](https://issuu.com/cengagelatam/docs/bohlander_issuu_2017))

Los propósitos de desarrollo se basan en mejorar las fortalezas personales, reducir las debilidades, en lo posible eliminarlas y, finalmente, promover el desarrollo profesional mientras se mejora el desempeño de la empresa. Con este tipo de propósito, se busca que los trabajadores mejoren sus competencias futuras y progresen en sus carreras. Por otro lado, con los propósitos administrativos, se consigue que se tomen decisiones como promociones, despidos, transferencias o decisiones salariales. Asimismo, estos ayudan en la planeación de recursos humanos para evaluar si está reclutando correctamente o si se están realizando las pruebas correctas en el proceso de selección.

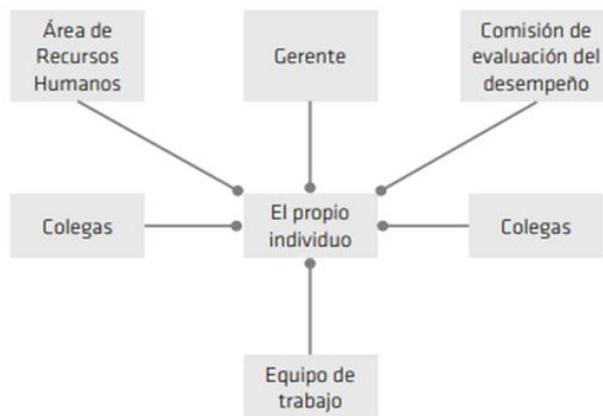
## Evaluación 360

La evaluación del desempeño de 360 hace referencia al entorno que rodea a cada trabajador. Es una evaluación que se realiza por todas las personas que interactúan

directamente con la persona evaluada. En esta participan el jefe directo, los compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que tienen un contacto directo con el evaluado, esto ocasionará que haya un alcance completo, es por ello que se llama 360.

### Figura 2.5

Evaluación de 360



Nota. De *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, por I. Chiavenato, 2017, McGraw-Hill Education ([https://books.google.com.ar/books/about/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos.html?id=pZayswEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ar/books/about/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos.html?id=pZayswEACAAJ&redir_esc=y))

Es importante mencionar que esta evaluación, al tener un alcance de 360, hace que sea más completa al tener distintas perspectivas, por lo que se puede analizar de forma completa al evaluado. Asimismo, al tener un alcance completo, la información recopilada de la evaluación tendrá mejor calidad. Por otro lado, los comentarios de colegas y terceros pueden mejorar el desarrollo personal del evaluado.

### 2.3 Modelo propuesto de estudio

El modelo que se utilizará será el de Martha Alles. Este proceso de selección por competencias cuenta con 20 pasos y, como menciona la autora en su libro, son los pasos necesarios para que el proceso de selección sea exitoso. Al utilizar este modelo se busca encontrar al candidato ideal que encaje con la cultura de la empresa. Además, a diferencia de otros modelos, al tener varios pasos, se puede realizar de una forma más detallada el proceso de selección, en el cual se irá analizando a detalle los perfiles de los candidatos. Por otro lado, en algunos pasos, se puede escoger cuál será el método indicado, el cual dependerá de las necesidades de la empresa; por ejemplo, se realizará un reclutamiento

interno o externo el cual dependerá de cuánto tiempo, así como el presupuesto que tiene la empresa. Asimismo, se podrá definir cuáles serán las fuentes de reclutamiento, sea mediante redes sociales, plataformas de trabajo o bolsas laborales de universidades, dependiendo del tipo de candidatos que está buscando la empresa. De igual manera, la empresa puede escoger cuales son las evaluaciones que realizarán los candidatos, las cuales dependen del puesto al que están aplicando.

**Figura 2.6**

*Proceso de selección por competencias*



*Nota.* De *Selección por competencias*, por M. Alles, 2006, Ediciones Granica S.A.

(<https://books.google.com.ar/books?id=Vsmq568qZ7sC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>)

## 2.4 Definición de términos básicos

La competencia es la aptitud de una persona, la cual está conformada por sus habilidades y destrezas en las que ayudará al individuo a cumplir una actividad u objetivo de forma satisfactoria. En la mayoría de los casos está relacionado al ámbito laboral, por lo que se puede afirmar que la persona utiliza todos sus recursos ya sean conocimientos, comportamientos, así como experiencias para realizar de forma exitosa una tarea asignada. “Las competencias son las características de personalidad y comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2019).

Se dice que el talento está vinculado a la inteligencia, dado que la persona tiene la capacidad de ejercer una tarea determinada. Y es que la persona, al tener esta habilidad innata, ejerce una actividad de forma sobresaliente con respecto de un grupo. Asimismo, muchas veces se dice que una persona con talento estará comprometida con la organización para mejorar los resultados. “El talento es la capacidad intelectual o aptitud

que una persona tiene para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad” (Alles, 2019).

La selección del personal es el proceso mediante el cual se busca encontrar al candidato idóneo para cubrir un puesto de trabajo dentro de la organización. En este proceso se evaluarán los conocimientos, experiencias, así como habilidades del postulante que estén más acorde con lo que requiere el puesto. El principal objetivo será encontrar al candidato más valioso para cumplir con las tareas que requiere el puesto.

“La selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2017).

Se considera que el área de recursos humanos es la más importante en una empresa dado que depende de esta área el correcto funcionamiento de una organización. Esta se encargará de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores en una organización para alcanzar los objetivos y metas propuestas,

“Los recursos humanos hace referencia al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización” (Martín, 2022).

El desempeño laboral hace referencia a la calidad del trabajo que realiza un empleado. Tanto sus habilidades como sus competencias se verán reflejadas directamente en los resultados de la empresa. El rendimiento laboral del trabajador se manifestará si está efectuando correctamente las funciones y tareas que exige el puesto.

“El desempeño laboral se conoce cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización” (Chiavenato, 2017).

El trabajo en equipo es la habilidad para cumplir actividades con diferentes personas en un grupo, de manera que se logren las metas establecidas al mismo tiempo que se conserva un agradable ambiente laboral.

Alles (2019) define el trabajo en equipo como:

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos

grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo. (p. 193)

La comunicación eficaz es la aptitud para escuchar con atención a los demás y divulgar la información recibida de forma que sea concisa y fácil de entender para los receptores, en el momento adecuado y necesario. De esta manera, se debe de llegar a cumplir con las metas establecidas por la organización.

La comunicación eficaz, según señala Martha Alles (2009), es la capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales que abarquen los diferentes niveles de la organización.

La tolerancia a la presión de trabajo es la habilidad para trabajar en conjunto con diferentes personas para llegar a cumplir los objetivos propuestos que requieren una mayor exigencia de esfuerzo debido a la dificultad de las circunstancias.

Según Alles (2019), la tolerancia a la presión de trabajo es la capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/ decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas (p. 191).

El rendimiento o productividad es la capacidad de uno para ser útil, beneficioso o lucrativo para la actividad de la organización. Según Gómez et al. (2008) la definen como “una medida de la cantidad de valor que un empleado individual añade a los bienes y servicios producidos por una empresa”. A mayor rendimiento individual, mayor productividad de la empresa.

El comportamiento es el conjunto de acciones que tiene una persona con relación al medio en el que se encuentra. Esta corresponde a la situación en el que se experimenta en un tiempo y espacio determinado. “La conducta es lo que el organismo hace o dice, incluyendo bajo esta denominación tanto la actividad externa como la interna, de acuerdo con su propia terminología” (Watson, como se cita en Fernández Parra, s.f.)

## **CAPITULO III: HIPOTESIS – VARIABLES**

Las hipótesis planteadas se derivan del planteamiento del problema, así como de las interrogantes básicas y del propósito de la investigación.

### **3.1 Hipótesis general**

La selección por competencias influye de manera positiva en el desempeño de los trabajadores de Rivolta Street Pasta.

### **3.2 Hipótesis específicas**

- El trabajo en equipo sí afecta en el desempeño laboral de los colaboradores de Rivolta Street Pasta.
- Existe una relación positiva entre la comunicación efectiva y el desempeño laboral de los colaboradores de Rivolta Street Pasta.
- Existe una relación directa entre la tolerancia a la presión y el desempeño laboral de los meseros de los colaboradores de Rivolta Street Pasta Borja.
- El rendimiento sí se relaciona con la selección por competencias en los colaboradores de Rivolta Street Pasta.
- El compartimiento tiene una influencia directa en la selección por competencias en los colaboradores de Rivolta Street Pasta.

### **3.3 Variables - Matriz de operacionalización de las variables**

Para elaborar el marco teórico se realizó la definición de las dos variables:

- Variable dependiente: Selección por competencias
- Variable independiente: Desempeño Laboral

Para desarrollar la primera variable, la cual es la selección por competencias, se realizó la definición, en la cual se precisa como una técnica en la que tiene como objetivo encontrar talentos, los cuales cuenten con las habilidades necesarias que exige el cargo.

Asimismo, para la segunda variable se describe el impacto que tiene la selección por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores del restaurante.

Finalmente, en base a las variables antes mencionadas, se elaboraron las siguientes dimensiones e indicadores.

### 3.3.1 Dimensiones e indicadores

Se presentan las dimensiones e indicadores de la variable selección por competencias, que consisten en las competencias a identificar en el proceso de selección.

**Tabla 3.1**

*Dimensiones e indicadores de la variable selección por competencias*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Trabajo en equipo	Promueve el espíritu de colaboración, así como de participación activamente
Comunicación efectiva	Transmite en forma clara y oportuna la información
Tolerancia a la presión	Nivel de desempeño en situaciones de alta presión

A continuación, se muestran las dimensiones e indicadores de la variable desempeño laboral.

**Tabla 3.2**

*Dimensiones e indicadores de la variable desempeño laboral*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Rendimiento (productividad)	Ofrece un servicio rápido a los clientes Atiende las dudas de los clientes en un tiempo razonable o adecuado
Comportamiento (calidad en atención)	Cumple con las tareas asignadas Realiza bien el servicio a la primera vez Servicio sin errores Se preocupa por atender a los clientes Es cordial y amable con los clientes Conocimiento de la carta o menú

### 3.3.2 Operacionalización de variables

**Tabla 3.3** Operacionalización de variables

TÍTULO DE LA TESIS:	La selección por competencias y su influencia en el desempeño de los trabajadores de Rivolta Street Pasta
ALUMNO (A)	Marisol Tang Choy, Maria Alessandra Miranda Villanueva
Línea de Investigación	Gestión del desempeño y clima laboral

<b>PROBLEMAS</b> Problema general	<b>OBJETIVOS</b> Objetivo general	<b>HIPÓTESIS</b> Hipótesis general	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
¿Cómo influye la selección por competencias en el desempeño de los trabajadores de Rivolta Street Pasta?	Determinar la influencia de la selección por competencias en el desempeño de los trabajadores de Rivolta Street Pasta	La selección por competencias influye de manera positiva en el desempeño de los trabajadores de Rivolta Street Pasta	Selección por competencias  Desempeño laboral	Competencias: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento (productividad)</li> <li>• Comportamiento (calidad en atención)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: mixto</li> <li>• Tipo: descriptiva</li> <li>• Alcance: descriptiva-explicativa</li> <li>• Diseño: no experimental</li> </ul>
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Item</b>
¿Cuál es la relación del trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de Rivolta Street Pasta?	Determinar el grado en el que el trabajo en equipo afecta en el desempeño laboral de los colaboradores de Rivolta Street Pasta	El trabajo en equipo sí afecta en el desempeño laboral de los colaboradores de Rivolta Street Pasta	Trabajo en equipo	Promueve el espíritu de colaboración, así como de participación activamente	¿Cree usted que promueven el espíritu de colaboración?

(Continúa)

(Continuación)

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Dimensiones	Indicadores	Item
¿Existe relación entre la tolerancia a la presión y el desempeño laboral de los colaboradores de Rivolta Street Pasta?	Expresar la relación entre la tolerancia a la presión y el desempeño laboral de los colaboradores de Rivolta Street Pasta	Existe una relación directa entre la tolerancia a la presión y el desempeño laboral de los meseros de los colaboradores de Rivolta Street Pasta Borja.	Tolerancia a la presión	Nivel de desempeño en situaciones de alta presión	¿Cuál es el nivel de desempeño en situaciones de alta presión?
¿Cuál es la relación del rendimiento y la selección por competencias en los colaboradores de Rivolta Street Pasta?	Definir la relación entre el rendimiento y la selección por competencias en los colaboradores de Rivolta Street Pasta.	El rendimiento sí se relaciona con la selección por competencias en los colaboradores de Rivolta Street Pasta	Rendimiento (productividad)	Ofrece un servicio rápido a los clientes Atiende las dudas de los clientes en un tiempo razonable o adecuado	¿Ofrecen un servicio rápido a los clientes? ¿Atienden las dudas de los clientes en un tiempo razonable o adecuado?
¿Cómo influye el compartimiento en la selección por competencias en los colaboradores de Rivolta Street Pasta?	Determinar la influencia entre el compartimiento y la selección por competencias en los colaboradores de Rivolta Street Pasta.	El compartimiento tiene una influencia directa en la selección por competencias en los colaboradores de Rivolta Street Pasta.	Comportamiento (calidad en atención)	Cumple con las tareas asignadas Realiza bien el servicio a la primera vez Servicio sin errores  Se preocupa por atender a los clientes Es cordial y amable con los clientes Conocimiento de la carta o menú	¿Cumplen con las tareas que les asignan? ¿Realizan bien el servicio la primera vez? ¿Realizan el servicio sin errores?  ¿Se preocupan por atender a los clientes? ¿Son cordiales y amables con los clientes? ¿Conocen la carta o menú en su totalidad?

## **CAPITULO IV: METODOLOGIA**

### **4.1 Diseño metodológico**

El enfoque de esta investigación es mixto dado que se investigará la incidencia entre las dos variables que son la selección por competencias y el desempeño. Es por ello, que se realizarán entrevistas a profundidad tanto a empleados como a expertos, los cuales ayudarán a probar la hipótesis propuesta. Asimismo, se realizarán encuestas a los clientes para poder evaluar el desempeño de los empleados y determinar cómo el método de selección actual se ve reflejada en su rendimiento.

Si bien el estudio se planteó inicialmente como cualitativo porque es la primera vez que se realizó una investigación para una empresa pequeña, en la medida que se desarrolló el trabajo e incorporaron encuestas, las cuales se tuvieron que procesar estadísticamente, y pasó de ser un estudio cualitativo a uno mixto.

El tipo de estudio es descriptivo, dado que se recolectó información tanto teórica, información acerca de las variables, que son selección por competencia y el desempeño laboral, así como información acerca de la situación actual del restaurante.

El alcance de la investigación es descriptiva-explicativa, dado que describe la situación actual y porque se han realizado investigaciones previas sobre el tema en otros rubros mas no en restaurantes como Rivolta. Asimismo, es explicativo puesto que pretende señalar los factores que contribuyen a que el proceso de selección influya en el rendimiento.

El tipo de diseño del trabajo es no experimental ya que no se manipulan las variables y solo se observan.

### **4.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las herramientas implementadas para la recopilación de datos fueron encuestas a clientes y a los dueños del restaurante y entrevistas a profundidad a expertos.

Se pueden observar los modelos en los siguientes anexos:

El anexo 1 hace referencia al formato de encuesta a dueños sobre el desempeño de sus trabajadores en los puestos de cajeros(as)/ meseros(as). En esta encuesta se midió

el desempeño de los trabajadores. Las preguntas hacen referencia a las competencias anteriormente mencionadas en la matriz de consistencia.

El anexo 2 hace mención al formato de encuesta a dueños sobre el desempeño de sus trabajadores en los puestos de cocineros(as). En esta encuesta se midió el desempeño de los trabajadores. Las preguntas hacen referencia a las competencias anteriormente mencionadas en la matriz de consistencia.

El anexo 3 muestra los resultados marcados por los dueños sobre el desempeño de sus trabajadores en los puestos de cajeros(as)/meseros(as).

El anexo 4 muestra los resultados marcados por los dueños sobre el desempeño de sus trabajadores en los puestos de cocineros(as).

El anexo 5 hace referencia al formato de encuesta a clientes. Esta encuesta se aplicó a los consumidores para evaluar su satisfacción con respecto al servicio que brinda Rivolta Street Pasta.

El anexo 6 hace mención al formato de encuesta que se aplicó a expertos. Con esta encuesta se pretendió conocer la opinión de los expertos acerca de las competencias que buscan al momento de reclutar, del servicio al cliente y el proceso de selección en sus restaurantes.

Finalmente, el anexo 7 hace referencia a las respuestas brindadas por cada experto al que se encuestó.



## CAPITULO V: PRESENTACION DE LA EMPRESA

### 5.1 Reseña y antecedentes

En base a la entrevista que se tuvo con los dueños del restaurante, se pudo realizar esta breve reseña. AMG Inversiones Gastronómicas SAC, o más conocida como Rivolta Street Pasta, es un restaurante fundado en enero del 2020 por una pareja de empresarios. Maria Gracia y Augusto, los dueños de Rivolta, tuvieron la idea de traer un nuevo concepto de pastas al Perú. Todo surge en su viaje a Europa en el año 2018, cuando probaron por primera vez unas pastas artesanales servidas en un box, por lo que propusieron traer esta idea novedosa al Perú dado que no existía un restaurante con una idea similar. El concepto es dejar de lado la manera tradicional de comerlas en un restaurante elegante con velas, sino disfrutarlas en cualquier momento y poder llevarlas a cualquier lado, ya sea dentro de un carro, en el parque o en la playa. Rivolta significa revolución, por lo que quisieron cambiar de dirección, evolucionar el concepto tradicional de comer pastas, sacarlas fuera del plato.

### 5.2 Orientación estratégica (visión, misión, valores)

A continuación, se enuncian la misión, visión y valores, los cuales fueron elaborados en base a la entrevista que tuvimos con los dueños dado que no se contaba con esta información.

- **Misión:** Revolucionar la idea tradicional de comer pastas satisfaciendo las necesidades gastronómicas de sus clientes, así como brindar un servicio de alta calidad que sobrepasen las expectativas de sus clientes y ser un restaurante que permita el desarrollo personal de sus trabajadores.
- **Visión:** Ser el restaurante pionero en sacar las pastas fuera del plato a nivel nacional y ser reconocidos como el mejor restaurante de pastas a nivel nacional en el que no solo se preocupa por brindar el mejor servicio, así como alimentos a sus clientes sino también poder brindarle el mejor espacio de trabajo a sus trabajadores. Lograr ser una empresa altamente competitiva, productiva e innovadora.

### Valores:

- Transparencia
- Responsable
- Vocación de servicio
- Respeto

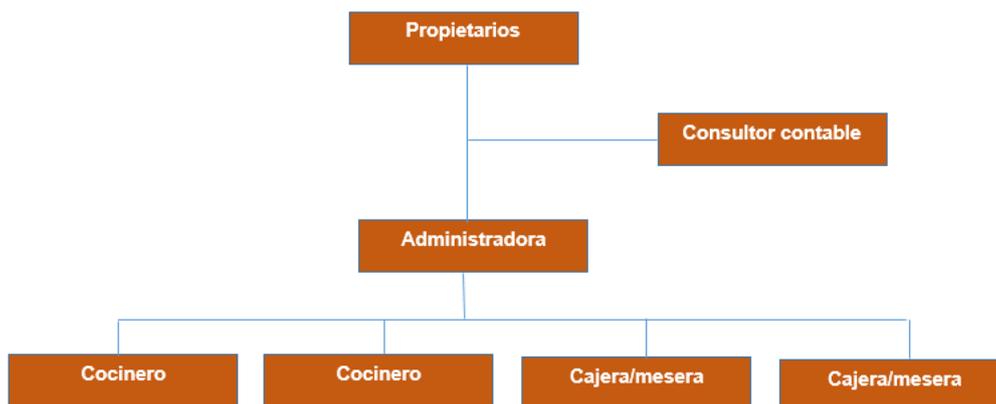
Es importante recalcar que estos valores fueron escogidos por los dueños de la empresa ya que ellos consideraron que estos son necesarios para que sus trabajadores se desempeñen correctamente. Y es que, además, servirán de guía para la toma de decisiones, así como de conductas. De la misma manera, comentaron que se busca reflejar la cultura, así como la identidad de la empresa.

### 5.3 Estructura Organizacional

A continuación, se presenta el organigrama del restaurante Rivolta Street Pasta. Este fue elaborado en base a la entrevista realizada a los dueños ya que la empresa no contaba con uno.

#### Figura 5.1

*Organigrama de la empresa Rivolta Street Pasta*



Nota. El organigrama fue realizado a partir de la información recogida directamente de los dueños del restaurante

### 5.4 Presentación del área de estudio/ ámbito de estudio

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, el restaurante es relativamente pequeño, por lo que a la fecha no cuenta formalmente con áreas tales como las de Recursos

Humanos y, básicamente, la gestión del negocio es en base a las decisiones que tomen los dueños. Al no contar formalmente con un área de RRHH, no realizan los procesos de forma adecuada que son de suma importancia para que los empleados cuenten con un óptimo desempeño. El proceso de reclutamiento y selección ayuda al desarrollo de la compañía, dado que al contar con empleados que tengan un alto talento y cuenten con las competencias que son requeridas en el puesto, ocasionará que brinden el mejor servicio a sus clientes. Y es que muchas veces al realizar un correcto proceso de selección, puede ayudar a la empresa a encontrar el candidato ideal y, por lo tanto, ahorrar en tiempo y dinero.



## **CAPITULO VI: PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS CUALITATIVOS**

### **6.1 Análisis y presentación de datos**

El proceso para recopilar la información inició enviando correos a las personas que se iban a entrevistar. Primero, se decidió coordinar con los dueños de Rivolta las encuestas a realizar con ellos para que evalúen el desempeño de sus trabajadores. El restaurante cuenta con dos meseras/cajeras y dos cocineros, los cuales desempeñan sus labores en el restaurante hace ya varios meses; sin embargo, no cuentan con algunas competencias que son ideales para ocupar el puesto. Asimismo, las entrevistas previas con los dueños ayudaron a entender un poco mejor la situación actual del negocio y cómo se podría mejorar.

Por otro lado, para realizar las entrevistas a expertos, se tuvo que acudir a algunos restaurantes conocidos de comida italiana en Lima para poder comprender un poco más sobre cómo los restaurantes más destacados de la ciudad realizaban su proceso de selección y qué los hacía tener un óptimo servicio al cliente para poder diferenciarse de la competencia. A causa de la pandemia, algunos restaurantes sí pudieron brindar la entrevista de forma presencial y otros fueron mediante correos electrónicos. Este fue un proceso enriquecedor, ya que se pudo obtener información que servirá para poder implementar un adecuado proceso de selección en el restaurante.

Por último, se realizaron encuestas a los clientes una vez que finalizaron su experiencia en el restaurante. 30 fueron las encuestas realizadas a los consumidores, quienes se encontraban en el restaurante, por lo que brindaron su opinión acerca del servicio. Es por ello, que una vez recopilada toda esta información se pudo formular la propuesta de selección por competencias para el restaurante.

### **6.2 Resultados**

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas a los trabajadores de Rivolta las cuales fueron realizadas por los dueños. Como se pudo observar en el organigrama, el restaurante cuenta con dos cocineros y dos meseras. Por otro lado, se llevaron a cabo las encuestas a los clientes en base a la experiencia que habían tenido en el restaurante.

Por último, se entrevistaron a expertos, los cuales fueron 6 administradores de reconocidos restaurantes de comida italiana en Lima. Los formatos y respuestas de las encuestas realizadas se pueden observar en los anexos 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.

En las encuestas realizadas por los dueños sobre los cajeros(as)/meseros(as) se encontraron los siguientes resultados:

- En la pregunta 1, sobre si los trabajadores promueven el espíritu de colaboración, en ambas encuestas marcaron la opción b que indica que lo promueven con la mayoría de los empleados. Esto se percibe, por los dueños, como una actitud positiva de los empleados hacia la dimensión de “trabajo en equipo”, teniendo así un ambiente grato en donde pueden trabajar.
- En la pregunta 2, si los trabajadores se comunican clara y oportunamente con sus compañeros y clientes, en una encuesta se marcó la opción de “casi siempre” y en la otra “a veces”. Con esto se puede inferir que, para ambos dueños, los trabajadores tienen una comunicación efectiva y aceptable con aspectos que se pueden mejorar.
- En la pregunta 3, sobre el nivel de desempeño en situaciones de alta presión, en una encuesta se respondió “alto” y en la otra “medio”. Esto demostraría que los dueños consideran que los empleados tienen un desempeño regular y bueno.
- En la pregunta 4, sobre si ofrecen un servicio rápido a los clientes, se respondió en una encuesta “casi siempre” y en la otra “a veces”. De esta manera, se percibe que los trabajadores tienen una velocidad de atención moderada que no es ni muy lenta ni muy rápida.
- En la pregunta 5, si se atienden las dudas de los clientes en un tiempo razonable o adecuado, se marcó en una encuesta “casi siempre” y en la otra “a veces”. Así se percibirá que los trabajadores están preocupados y atentos por brindar una respuesta cuando el cliente lo necesita en el menor tiempo posible.
- En la pregunta 6, si cumplen con las tareas asignadas, se señaló en ambas encuestas “casi siempre”. De esta manera, se puede deducir que en la mayoría de las veces los trabajadores cumplen con lo que se les ha indicado, teniendo una buena calidad en su atención.
- En la pregunta 7, si se realizó bien el servicio la primera vez, una encuesta indica que “sí” y la otra que “no”. Esto refuerza la respuesta de la pregunta 6,

en donde se señaló que casi siempre cumplen con las tareas asignadas, ya que en la mayoría de las veces cumplen con lo indicado.

- En la pregunta 8, si se realizó el servicio sin errores, una de las respuestas fue “casi siempre” y la otra “a veces”. Con esto se puede inferir que los dueños perciben que los trabajadores tienen una atención aceptable que podría mejorarse.
- En la pregunta 9, sobre si se preocupan por atender a los clientes, en una encuesta se marcó “siempre” y en la otra “casi siempre”. Esto daría a entender que los trabajadores se preocupan en lo posible por atender a los clientes, dando un buen servicio.
- En la pregunta 10, sobre si son cordiales y amables con los clientes, marcaron “siempre” para ambas encuestas. Así se puede inferir que los dueños perciben que los empleados tienen un buen trato hacia los clientes, dando una atención cordial en todo momento.
- En la pregunta 11, sobre si conocen la carta o menú en su totalidad, marcaron en una “sí” y en la otra “no”. Esta pregunta se relaciona a la calidad del servicio, ya que es importante al momento de brindar el servicio que los trabajadores puedan atender rápidamente a los clientes.

Por otro lado, en las encuestas aplicadas a los dueños sobre los cocineros(as) se encontraron los siguientes resultados:

- En la pregunta 1, sobre si promueven el espíritu de colaboración, en una se respondió “con la mayoría de los empleados” y en otra “con algunos empleados”. Con esto se puede inferir que hay una percepción positiva en la dimensión de trabajo en equipo con opción a mejorar.
- En la pregunta 2, sobre la comunicación clara y oportuna, una respuesta es “a veces” y la otra “casi siempre”. Esto demostraría que la comunicación entre empleados es regular, pero no es la mejor, teniendo oportunidad de mejorar en este aspecto.
- En la pregunta 3, sobre el desempeño en situaciones de alta presión, ambas respuestas fueron “alto”. Así, se puede inferir que los dueños perciben que los cocineros tienen un buen desempeño en este tipo de circunstancias, teniendo una alta tolerancia a la presión.

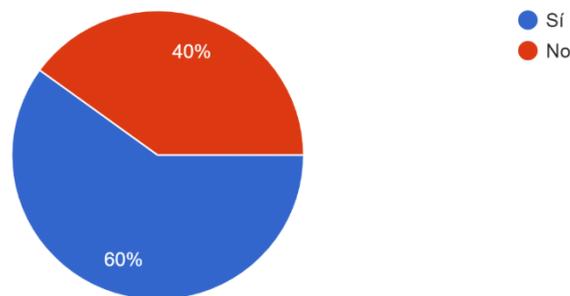
- En la pregunta 4, sobre la rapidez en el servicio, se obtuvo “a veces” y “casi siempre”. Esto podría indicar que los cocineros tienen un regular a buen rendimiento.
- En la pregunta 5, si atienden las dudas de sus compañeros en un tiempo razonable o adecuado, se respondió “casi siempre” y “a veces”. Con esto se pretende entender que el rendimiento de los cocineros es regular, ya que muestran preocupación por trabajar bien con sus compañeros y dar un buen servicio.
- En la pregunta 6, sobre el cumplimiento de las tareas asignadas, respondieron en ambas encuestas “casi siempre”. Y es que con esto se puede inferir que ofrecen una buena calidad de atención, por el hecho de que casi siempre que cumplen con lo que se les ha indicado o requiere el puesto.
- En la pregunta 7, sobre si realizaron bien el servicio por primera vez, se marcaron “no” para ambas encuestas. Con esto se demostraría que los cocineros cometen errores en ocasiones, pudiendo perjudicar al servicio en general que brinda el restaurante.
- En la pregunta 8, si realizaron el servicio sin errores, respondieron con “casi siempre” y “a veces”. Así, demostrando que los errores que se cometen no son muy regulares, pero que siguen dándose. Esto podría ser una mejora en la cual enfocarse para los cocineros.
- En la pregunta 9, sobre si son cordiales y amables con los clientes, se indicó “siempre” para ambas encuestas. Esto considerando que la cocina del restaurante es abierta y los cocineros pueden entablar una conversación con los clientes por si les hacen alguna pregunta, demostrando así que tienen una buena actitud y brindando una buena atención.
- En la pregunta 10, sobre si conocen la carta o menú en su totalidad, en ambos casos se marcó “sí”. Y es que es importante para los cocineros saber la carta para que puedan ofrecer una atención de calidad y no haya demoras en el servicio porque no saben qué es lo que ofrecen.

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes.

### Figura 6.1

Resultado de la pregunta 1 de las encuestas aplicadas a los clientes

1. ¿Es la primera vez que visitas el restaurante?  
25 respuestas

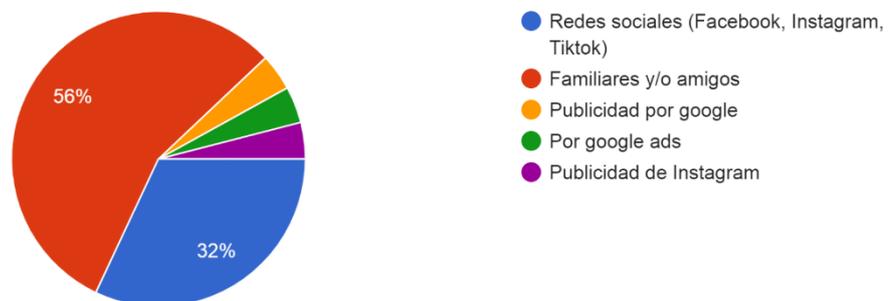


En la pregunta 1, la mayoría de los encuestados indicaron que era su primera vez visitando el restaurante, con un 60%. Esto es importante, ya que el primer servicio que reciben los clientes deja una primera impresión que podría influir en su decisión de regresar al restaurante una siguiente ocasión.

### Figura 6.2

Resultado de la pregunta 2 de las encuestas aplicadas a los clientes

2. ¿Cómo oíste hablar de nosotros?  
25 respuestas

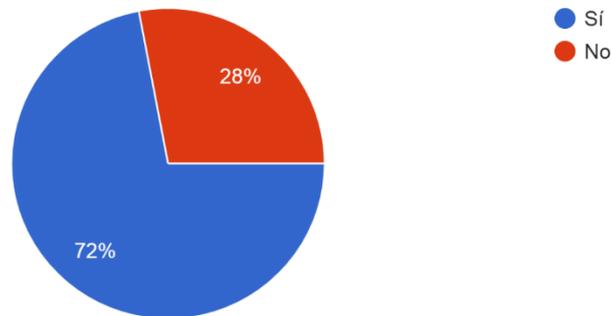


En la pregunta 2, la mayoría de los encuestados conocen Rivolta Street Pasta por medio de familiares y/o amigos. Esto es significativo para el restaurante debido a que, si no reciben un buen servicio tanto en la atención como en lo que respecta a la comida, las posibilidades de que recomienden el restaurante disminuirían.

### Figura 6.3

Resultado de la pregunta 3 de las encuestas aplicadas a los clientes

3. ¿Volverías a acudir al restaurante?  
25 respuestas



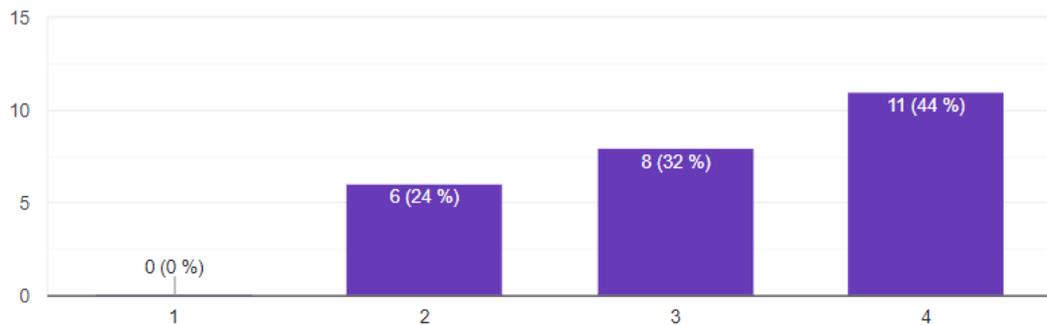
En la pregunta 3, un 72% de encuestados respondió que sí volverían al restaurante, poniendo en evidencia que el trato recibido y los platos fueron de su agrado.

### Figura 6.4

Resultado de la pregunta 4 de las encuestas aplicadas a los clientes

4. ¿Recomendarías el restaurante a tus conocidos?  
25 respuestas

 Copiar



En la pregunta 4, un 44% respondió que sí recomendarían el restaurante a sus conocidos, reafirmando que el servicio en general ha sido bueno.

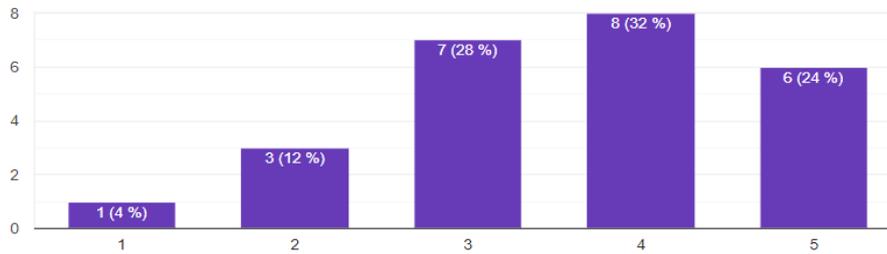
## Figura 6.5

Resultado de la pregunta 5 de las encuestas aplicadas a los clientes

5. Califica tu servicio de atención.

 Copiar

25 respuestas



En la pregunta 5, sobre el servicio de atención, un 32% eligió la escala 4 que no llega a ser “muy satisfecho”. Con ello, se podría inducir que el servicio ha sido bueno, pero no llega a ser totalmente satisfactorio para los comensales.

En la pregunta 6, se recopilaron comentarios de los clientes respecto al servicio de atención como las siguientes:

- Trato amigable.
- Se demoraron en traer mi pedido.
- La señorita que nos atendió fue muy eficiente.
- Rapidez y amabilidad.
- Muy atentos.
- Son muy amables y puntuales.
- La señorita se confundió con mi pedido, me trajo una pasta que no había pedido
- Se confundieron con mi pedido, me trajeron otra salsa.
- Quise agregar otra pasta a mi pedido y nunca me la trajeron la señorita se olvidó de traérmela.
- Fui en hora pico se demoraron demasiado en atenderme.
- La señorita no me supo explicar la carta.
- La señorita se confundió con mis bebidas.
- El servicio fue muy lento.
- Bastante amables al momento de atender y tomar tu orden.
- Atención rápida.
- Atención rápida.
- Explicación clara de la carta por parte de la cajera.

- Buena atención, pero la señorita no parecía conocer al 100% la carta.
- Muy buena explicación de las combinaciones en los platos.
- Se demoró un poco en atendernos y no conocía en su totalidad la carta al momento de explicarnos.
- Se confundieron con mi pedido y no sabía usar muy bien el POS.

Hay varios comentarios que indican hubo un servicio rápido y amable por parte de la cajera/mesera, pero que hubo ciertas demoras y equivocaciones en los pedidos. Y es que con estos resultados se pone en evidencia que los trabajadores tienen un buen trato y actitud hacia los clientes, dando una atención de calidad pero que hay aspectos que se pueden mejorar como disminuir los errores y conocer mejor la carta. Asimismo, hay comentarios que son respecto a la comida, que ya no es competencia de los cajeros/meseros, sino de los cocineros.

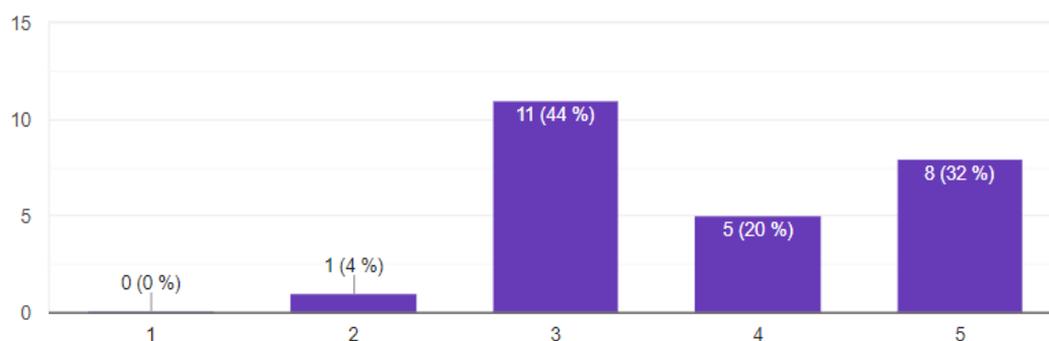
### Figura 6.6

*Resultado de la pregunta 7 de las encuestas aplicadas a los clientes*

7. Califica tu comida (de acuerdo al sabor y presentación)



25 respuestas



En la pregunta 7, se pidió calificar la comida según el sabor y presentación, con un 44% marcando al medio de la escala, indicando que no estuvieron ni muy satisfechos ni muy insatisfechos. De modo que esto da pie a entender que el rendimiento y calidad del servicio por parte de los cocineros no es la óptima.

En la pregunta 8, se recopilaron comentarios de los clientes respecto a la calificación de la comida como las siguientes:

- Buen sabor.
- Buen sabor y variedad.

- Perfecta combinación de sabores.
- Variedad de opciones, buen sabor.
- La presentación y el sabor de sus platos es muy buena.
- Es rico, pero como pido por delivery, llega recocinado.
- La presentación es buena por la cantidad que viene y el sabor es muy agradable.
- Muy buen sabor.
- Le faltó un poco de sabor, le faltaba sal.
- Mi pedido estaba muy salado.
- Buen sabor a pesar del mal servicio.
- Buen sabor, pero se les pasó la sal.
- Falto un poco de sal.
- Le faltó un poco de sabor a mi comida.
- Formato práctico con porciones adecuadas.
- Se les pasó un poco la sal.
- Sabor rico, pero se confundieron en el pedido porque en la caja pusieron el nombre equivocado causando confusión.
- Tabo un toque salado.
- Buenos sabores y opción de combinar salsas y pastas diferentes.
- Sentí que le faltaba un poco de sabor a mi plato.
- Muy buen sabor y proporción de los platos.
- Buena sazón, pero un poco salado.
- Muy salado.

Varios clientes comentaron que la comida tiene buen sabor y presentación, pero al mismo tiempo hay comentarios que indican un desbalance en el sabor de la comida, ya sea porque estuvo muy salado o le faltaba sabor. Esto evidencia la razón de las respuestas obtenidas en la pregunta anterior, dando a entender que los cocineros tienen un rendimiento y calidad en la atención promedio. De igual manera, hubo comentarios que hacían referencia a funciones que cumplen los cajeros/meseros que afectaron la opinión de los clientes.

En la pregunta 9, se pidieron sugerencias y/o recomendaciones, como las siguientes:

- Tomar con más cuidado los pedidos dado que se confundieron en el mío.

- Estandarizar los sabores para que no ocurran errores.
- Deberían tener una mejor atención dado que los platos sí son ricos.
- Anotar con más cuidado los pedidos.
- Agilizar el servicio a los clientes.
- Deberían saber explicar la carta a los clientes.
- Revisar el pedido de los clientes a detalle.
- Volvería por la comida más no por el servicio.
- Mayores adicionales, aperitivos que acompañen la pasta.
- Precio un poco elevado, poca cantidad.
- Tener cuidado al momento de indicar que contiene cada caja.
- Todo bien, pero los precios estaban bien cariñosos, el precio base fue alto.
- Más toppings.
- Buena variedad en platos de fondo, pero me gustaría que hubiese más opciones en bebidas y aperitivos
- Tener cuidado con la sal y en la atención para evitar confusiones.

Varias de las sugerencias dadas fueron respecto a la disminución de errores tanto en la atención como en la comida. Esto indica que el rendimiento y la calidad de atención de los empleados, tanto cocineros como cajeros/meseros, es regular y no llega a ser la óptima deseada para el puesto.

Por otro lado, las siguientes tablas muestran la comparación de los resultados obtenidos entre la pregunta 1 con respecto a las preguntas 3, 4, 5 y 7. De esta manera, se puede inferir entre las respuestas de los clientes en las diferentes preguntas. Se realizó la desviación estándar para poder observar la variabilidad de los datos obtenidos. Es decir, para esta investigación significa la similitud o lejanía entre las opiniones de los clientes.

Triola (2009) indica lo siguiente sobre la desviación estándar:

- La desviación estándar es una medida de variación de todos los valores con respecto a la media.
- El valor de la desviación estándar generalmente es positivo. Sólo es igual a cero cuando todos los valores de los datos son el mismo número. (Nunca es negativa). Además, valores grandes de  $s$  implican mayores cantidades de variación (p. 94).

**Tabla 6.1***Tabla de análisis entre las preguntas 1 y 3*

	TOTAL	P1.	
		SI	NO
<b>BASE: TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>10</b>
SI	18	8	10
	72,0%	53,3%	100,0%
NO	7	7	-
	28,0%	46,7%	-

De las 10 personas que respondieron que no era su primera vez acudiendo al restaurante, las 10 (100%) indicaron que sí volverían a acudir al restaurante. Por otro lado, las 15 que acudían por primera vez, hubo 8 (53,3%) que sí volverían y 7 (46,7%) que no volverían. En total de los encuestados, 18 (72%) indicó que sí volverían y 7 (28%) que no. De esto se puede inferir que para las personas que acudieron por primera vez, casi la mitad de ellas no regresaría, indicando que hay una carencia en el servicio del restaurante y esto podría ser perjudicial para ellos.

**Tabla 6.2***Tabla de análisis entre las preguntas 1 y 4*

	TOTAL	P1.	
		SI	NO
<b>BASE: TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>10</b>
TOP TWO BOX	11	5	6
	44,0%	33,3%	60,0%
(4)	11	5	6
	44,0%	33,3%	60,0%
(3)	8	4	4
	32,0%	26,7%	40,0%
(2)	6	6	-
	24,0%	40,0%	-
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,20</b>	<b>2,93</b>	<b>3,60</b>
<b>DESVIACION ESTANDAR</b>	<b>0,82</b>	<b>0,88</b>	<b>0,52</b>

Con respecto a la pregunta 1 y 4, se aprecia una desviación estándar de 0,52, para los 10 clientes que indicaron que no era su primera vez en el restaurante. De esta manera, se puede observar que la desviación estándar está más cercana a cero, indicando que de este grupo de personas que ya han visitado el restaurante antes, tienen opiniones parecidas (menor dispersión o variabilidad) y son altas. Mientras que, para las personas que acuden por primera vez tienen opiniones más dispersas, es decir, las opiniones son más variadas. Se puede inferir que las primeras experiencias que tienen algunos clientes influyen en sí,

volviendo o no al restaurante, por lo que es importante cuidar el servicio completo: desde la atención para la toma de pedido hasta que los clientes comen el plato escogido.

**Tabla 6.3**

*Tabla de análisis entre las preguntas 1 y 5*

	TOTAL	P1.	
		SI	NO
<b>BASE: TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>10</b>
TOP TWO BOX	14	6	8
	56,0%	40,0%	80,0%
(5) Muy satisfecho	6	3	3
	24,0%	20,0%	30,0%
(4)	8	3	5
	32,0%	20,0%	50,0%
(3)	7	5	2
	28,0%	33,3%	20,0%
(2)	3	3	-
	12,0%	20,0%	-
(1) Muy insatisfecho	1	1	-
	4,0%	6,7%	-
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,60</b>	<b>3,27</b>	<b>4,10</b>
<b>DESVIACION ESTANDAR</b>	<b>1,12</b>	<b>1,22</b>	<b>0,74</b>

Con respecto a la pregunta 1 y 5, hay una desviación estándar de 0,74 para los 10 clientes que indicaron que no era su primera vez en el restaurante. Como está más cercana a cero, esto indica que las calificaciones son similares (menor dispersión o variabilidad) y el 80% (8) dio calificaciones altas. Mientras que, para las 15 personas que acuden por primera vez, tienen opiniones más dispares, con una desviación estándar de 1,22. Se puede inferir que ambos grupos tuvieron experiencias diferentes.

**Tabla 6.4**

*Tabla de análisis entre las preguntas 1 y 7*

	TOTAL	P1.	
		SI	NO
<b>BASE: TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>10</b>
TOP TWO BOX	13	8	5
	52,0%	53,3%	50,0%
(5) Muy satisfecho	8	4	4
	32,0%	26,7%	40,0%
(4)	5	4	1
	20,0%	26,7%	10,0%
(3)	11	6	5
	44,0%	40,0%	50,0%
(2)	1	1	-
	4,0%	6,6%	-
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,80</b>	<b>3,73</b>	<b>3,90</b>
<b>DESVIACION ESTANDAR</b>	<b>0,96</b>	<b>0,96</b>	<b>0,99</b>

Con la pregunta 1 y 7, se obtuvo una desviación estándar de 0,99 para aquellos que no iban por primera vez y 0,96 para los que sí acudían por primera vez. Se puede inferir que ambos grupos tuvieron una opinión muy similar respecto a la calidad de la comida, siendo más comunes las calificaciones de 3, 4 y 5.

Sobre las entrevistas realizadas a 6 expertos, estas se ubican en el anexo 7. De ellas se pudo recopilar lo siguiente:

**Tabla 6.5**

*Respuestas de los expertos a la pregunta 1*

<b>Pregunta 1: ¿Qué competencias considera que debería tener el candidato ideal en cuanto al reclutamiento para un restaurante, ya sea meseros, cocineros, cajero, etc.?</b>	
Experto 1	Las competencias ideales para reclutar en un restaurante: tener experiencia previa de preferencia y ser responsable.
Experto 2	Como competencias ideales considera a la empatía para tener un buen trato con el cliente, considerando que depende del servicio si los clientes deciden volver o no. Asimismo, ser amable, atento, con buena comunicación y ser tolerante a la presión para situaciones de alto flujo de personas.
Experto 3	Considera que las competencias ideales son amabilidad, buena comunicación, tolerancia al estrés o presión, saber escuchar y ser rápido.
Experto 4	Las competencias ideales para cajeros y meseros deben ser cordiales, saber trabajar en equipo y ser responsables y atentos con sus tareas. Para los cocineros, saber trabajar en equipo y bajo presión.
Experto 5	Competencias deseadas: conocimiento básico del área donde va a trabajar, limpieza, proactividad y puntualidad.
Experto 6	Competencias ideales en un candidato para aquellos puestos que tengan comunicación directa con el cliente, deben ser amables, pacientes y atentos. Para los cocineros, conocimientos básicos, ser rápido y trabajar en equipo.

- **Similitudes:** La mayoría de los expertos menciona que las competencias que debería tener el candidato ideal son la amabilidad, buena comunicación, tener la habilidad de trabajar bajo presión y ser rápidos con la atención a los clientes.
- **Diferencias:** Un experto en particular menciona que no solo es importante que cuenten con competencias ideales, sino que también cuente con experiencia previa en el rubro.

**Tabla 6.6**

*Respuestas de los expertos a la pregunta 2*

---

**Pregunta 2: Breve descripción del proceso de selección de personal en su restaurante.**

---

Experto 1	En su restaurante, reclutan mediante páginas web.
Experto 2	Su proceso de selección consiste en hacer una publicación en páginas de reclutamiento en internet, para luego seleccionar a las que se ajustan más al perfil. En caso sea el puesto de chef, se les hace una prueba.
Experto 3	Buscan a su personal mediante páginas de reclutamiento y redes sociales. Escogen aquellas que se ajustan al perfil deseado y pasan por una entrevista con el administrador. Al inicio pasan por un periodo de prueba para observar su desempeño en la práctica.
Experto 4	Su proceso de selección consiste en buscar referencias de conocidos y colocar anuncios en Computrabajo. Se llaman a los candidatos y se les entrevista. Luego se escoge al mejor perfil, se les capacita y se pone en un periodo de prueba.
Experto 5	Su proceso de selección consiste en colocar el anuncio en su página web, ya que tienen una sección en donde se pueden colocar los puestos vacantes y también en diversos sitios webs de reclutamiento. Una vez seleccionados los candidatos se les hace pasar por una entrevista y también se corroboran las referencias.
Experto 6	Su proceso de selección consiste en buscar referencias preguntando a sus trabajadores. Luego escogen a los candidatos que se adecuen mejor al puesto.

---

- Similitudes: Los expertos 1, 2, 3, 4 y 5 mencionan que realizan su reclutamiento mediante páginas web.
- Diferencias: El experto 6, recluta a sus empleados mediante referencias, preguntando a sus trabajadores.

**Tabla 6.7**

*Respuestas de los expertos a la pregunta 3*

---

**Pregunta 3: ¿Qué caracteriza un óptimo servicio al cliente?**

---

Experto 1	Un servicio óptimo para ellos es: tener un trato cercano con el cliente en el caso de aquellas posiciones que tienen contacto directo con los clientes. Asimismo, la rapidez, empatía y tener ganas de dar un buen servicio.
Experto 2	Para ellos, un óptimo servicio al cliente consiste en brindar una buena experiencia al ser atentos, tener buena comida, dar un buen ambiente para que el cliente se sienta cómodo, ser rápido y evitar en lo posible los errores.
Experto 3	Un servicio óptimo es aquel en donde el cliente sale satisfecho cuando se retira del restaurante, tanto por el lado de la comida como por el servicio.
Experto 4	Un óptimo servicio se brinda siendo cordial y tener disposición para atender dudas. Asimismo, estar atentos en todo momento para que el servicio sea rápido.
Experto 5	Un óptimo servicio: ser atento con el cliente y tener un trato cordial. También considera la rapidez para tener un impacto positivo en el cliente.
Experto 6	Para un servicio óptimo: ofrecer buena comida y atención.

---

- Similitudes: Sobre el servicio óptimo, todos afirman que un buen balance entre comida y calidad de atención al cliente es lo más importante.

**Tabla 6.8***Respuestas de los expertos a la pregunta 4*

<b>Pregunta 4: ¿Cómo manejarías a un trabajador que no se desempeña bien?</b>	
Experto 1	Si un trabajador no se desempeña óptimamente, lo primero que harían es hablar con esa persona para ver su situación y en caso siga cometiendo los mismos errores, se le da un memo informativo y como última instancia, el despido.
Experto 2	Si un trabajador no se desempeña bien, el administrador se encarga de tener una reunión con esa persona para entender qué está pasando, que su desempeño no es el mejor. En caso sea algo recurrente que no muestre signos de cambio, se le despide, ya que los perjudica como marca, ocasionando que los clientes no los quieran recomendar.
Experto 3	Si un trabajador se desempeña de manera pobre, si es por primera vez, se habla para poder indicar los errores y mejorar en esos aspectos. Si persiste, se le envían memos que al ser acumulados puede llegar al despido.
Experto 4	Si un trabajador no tiene buen desempeño, se le llama la atención verbalmente al inicio y se les indica la manera adecuada de hacer las tareas.
Experto 5	Si uno de los trabajadores no se desempeña óptimamente, le dan una advertencia para que pueda demostrar un cambio y el apoyo necesario para que se pueda dar. El último recurso, en caso no haya progreso, es el despido.
Experto 6	Para un trabajador que no se desempeña bien, se reúne para conversar con esa persona y tratar de comprender en lo posible el contexto de la situación. Verificar si el error es cometido por primera vez y enseñarle la manera adecuada de hacerlo. Si es algo que está en proceso de mejora, evalúan su progreso. En caso no observen progreso alguno y no hay indicios que reflejan ello, se procede al despido como última instancia.

- Similitudes: Inicialmente, todos los expertos mencionan que si el trabajador no se está desempeñando correctamente, se conversa con la persona y se le enseña cómo realizar las tareas adecuadamente. El último recurso que utilizan cuando no se visualiza un cambio es el despido.

**Tabla 6.9***Respuestas de los expertos a la pregunta 5*

<b>Pregunta 5: ¿Cómo crees que te diferencias de los demás restaurantes del mismo rubro?</b>	
Experto 1	Se diferencian con platos caseros, a buen precio y buen servicio.
Experto 2	Se diferencian ofreciendo comida con buena relación, calidad-precio y un buen ambiente.
Experto 3	Se diferencian dando una buena atención y ofreciendo comida auténtica.
Experto 4	Se diferencian en tener platos accesibles con buen sabor y buena relación, calidad y precio. Así como brindar una buena experiencia.
Experto 5	Se diferencian brindando buena comida y un buen ambiente en donde comer.
Experto 6	Se diferencian brindando una atención amable, rápida y buena comida para así generar una buena experiencia.

- Similitudes: Todos los expertos mencionan que para diferenciarse es importante brindar buena comida y atención en el servicio.

- Diferencias: Los expertos 2 y 5 adicionan a su diferenciación el ambiente que brinda el restaurante como factor resaltante.

### Tabla 6.10

#### *Respuestas de los expertos a la pregunta 6*

<b>Pregunta 6: ¿Consideras importante que los candidatos (meseros, cocineros) tengan experiencia previa? En el caso de que sea sí, ¿en qué sentidos los beneficiaría?</b>	
Experto 1	Es importante para ellos que tengan experiencia previa para cometer el menor número de errores y así aportar también con sus conocimientos.
Experto 2	Sí, consideran importante tener experiencia previa, puesto que enseñarle a alguien nuevo requiere invertir en tiempo, considerando que en el rubro de restaurantes hay una alta rotación de personal.
Experto 3	Considera que es importante, ya que requieren personas que sepan lo que hacen y puedan ofrecer el mejor servicio posible.
Experto 4	Consideran que la experiencia previa es importante dependiendo del puesto. En el caso de los cocineros, no es indispensable, pero sería ideal. De igual manera, para el puesto de cajero/mesero, sería ideal pero no indispensable.
Experto 5	No consideran muy relevante que tengan experiencia previa, ya que se pueden aprender las cosas rápidamente en el rubro. Para los cocineros no es indispensable, pero sí deseable tener conocimientos básicos para agilizar el tiempo de aprendizaje.
Experto 6	El experto considera que es importante tener experiencia previa pero no es obligatorio. A los puestos de cajeros/meseros se les puede enseñar. Para los cocineros esto sería una ventaja, pero no es obligatorio.

- Similitudes: Los expertos 1, 2, 3 y 6 señalan que para ellos es importante que los candidatos a meseros y cocineros sí tengan experiencia previa, puesto que así los candidatos cometerían menos errores y se invierte menos tiempo capacitándolos.
- Diferencias: Los expertos 4 y 5 indican que es importante pero no indispensable. Si no tienen experiencia previa, se les puede enseñar los procesos.

## **CAPÍTULO VII: ACCIONES DE MEJORA**

### **7.1 Propuestas**

Como se mencionó en el capítulo del marco teórico, se utilizará el modelo de selección por competencias de Martha Alles. Si bien, el restaurante cumplía con varios pasos del proceso de selección no contaba con el paso 3 que es la revisión de la descripción del puesto, y es que el restaurante no contaba con descripciones del puesto por ende los trabajadores muchas veces no se desempeñan correctamente al no contar con algunas competencias que son importantes al momento de trabajar en Rivolta.

Como se pudo observar en las encuestas así como entrevistas, es necesario contar con un correcto proceso de selección en el cual se pueda analizar qué competencias se requiere que tenga el candidato para que así se pueda desempeñar correctamente y no hayan problemas a futuro con los clientes, dado que en el caso de los meseros son los que tienen contacto directo con los clientes y dependiendo del servicio que ellos brinden los clientes se sentirán satisfechos para poder regresar nuevamente o poder recomendar el lugar a familiares y amigos. El restaurante, al no contar con las descripciones del puesto, no tiene un conocimiento de cuál sería la persona ideal para contratar. No se puede saber qué competencias son necesarias para poder desempeñarse correctamente en el restaurante. Y muchas veces tanto los cocineros como los meseros no cumplen con las expectativas de los dueños.

Uno de los pasos de suma importancia que se debe de considerar al aplicar la selección por competencias es la inducción, el cual Martha Alles lo menciona como el último paso en el proceso de selección por competencias. Este paso es valioso, ya que así el nuevo trabajador se puede ir familiarizando con la organización y las labores que realizará en el día a día. Y es que la inducción facilita el aprendizaje del trabajador, así como disminuye sus dudas, ya que se le enseña las funciones a realizar y así se puede ir adaptando progresivamente al entorno laboral.

Otro proceso importante que no se debe de pasar por alto es la evaluación y la gestión del desempeño. Estos procesos deben ir de la mano con la selección por competencias para que sea efectivo. Con estos procesos se busca gestionar y evaluar el desempeño del trabajador para que así se pueda observar y analizar el desarrollo del

personal y qué medidas tomar para mejorarlo. Y así, en un futuro, los trabajadores puedan realizar una línea de carrera en el restaurante y ascender de puestos según va creciendo la empresa.

### **7.1.1 Descripción y perfiles de puesto**

Dado que se está pensando aplicar un modelo de selección por competencias, se ha decidido proponer inicialmente estos dos perfiles, los cuales son cocinero y cajero/mesero. En un futuro se espera que se puedan crear perfiles sobre otros puestos de trabajo, como el puesto de administrador.

Estos puestos han sido validados por los dueños del restaurante, ya que después de conversar con ellos, se vio que son posiciones claves para el funcionamiento óptimo del local. Además, se ha observado que como estos tienen contacto directo con los clientes, es de suma importancia que su desempeño sea el mejor porque de ellos depende que los comensales tengan un correcto servicio.

Por consiguiente, se han propuesto los perfiles de puesto para los cargos de cocinero y de cajero/mesero como se muestran a continuación, dado que para realizar una adecuada selección se deben de analizar los puestos previamente para los cargos requeridos.

**Tabla 7.1***Descripción del puesto de cocinero*

<b>Descripción del puesto</b>	
	Cocinero
<b>Especificaciones Generales</b>	Realiza las preparaciones de los platos según los lineamientos establecidos por el restaurante. Siguiendo las prácticas de higiene indicadas.
<b>Funciones y responsabilidades generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar y entregar informe del inventario de todos los insumos diariamente</li> <li>- Realizar la pre-elaboración de alimentos</li> <li>- Mantener el área de trabajo limpio y ordenado</li> <li>- Conocer y preparar alimentos según estándares</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerancia a la presión</li> <li>- Comunicación eficaz</li> </ul>
<b>Requerimientos</b>	Experiencia 6 meses a 1 año en puestos similares (rubro de restaurantes) Idiomas Español e inglés (no indispensable) Estudios Carrera en gastronomía
<b>Criterios de desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vestir el uniforme completo de trabajo siguiendo las normas de higiene y aseo del restaurante</li> <li>- Elabora las órdenes de pedido según lineamientos.</li> </ul>
<b>Condiciones de trabajo</b>	Tramitar el carné de sanidad para manipulación de alimentos
<b>Salario</b>	S/1000

**Tabla 7.2***Descripción del puesto de cajera/mesera*

<b>Descripción del puesto</b>	
Cajera/mesera	
<b>Especificaciones Generales</b>	Atender a los clientes y sus dudas para posteriormente colocar las órdenes en el sistema.
<b>Funciones y responsabilidades generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender pedidos, dudas y consultas de clientes</li> <li>- Realizar el cobro de los pedidos</li> <li>- Generar boletas y/o facturas</li> <li>- Promocionar el menú</li> <li>- Entregar los pedidos para mesa y para llevar</li> <li>- Mantener la limpieza en el área de trabajo y de consumo</li> <li>- Apertura y cierre de caja</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerancia a la presión</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Respeto</li> </ul>
<b>Requerimientos</b>	Experiencia    6 meses en puestos similares (deseable) Idiomas        Español e inglés (deseable) Estudios        Secundaria completa
<b>Criterios de desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vestir el uniforme completo de trabajo siguiendo las normas de higiene y aseo del restaurante.</li> <li>- Mantiene el orden y limpieza en su lugar de trabajo.</li> </ul>
<b>Condiciones de trabajo</b>	Tramitar el carné de sanidad para manipulación de alimentos
<b>Salario</b>	S/ 1200

Los perfiles propuestos son por competencias, ya que de esta manera los dueños pueden observar, desarrollar y evaluar el desempeño de sus trabajadores. Se busca que con estos perfiles se desempeñen adecuadamente en su cargo. Por otro lado, el restaurante contará con personal idóneo y competente que hará que el servicio brindado sea el más adecuado.

Las competencias fueron escogidas de distinta manera para cada puesto de trabajo, dado que, si bien es cierto, los dos puestos trabajan en servicio al cliente, tienen diferentes funciones a cumplir. Con el puesto de cocinero se busca que este sea capaz de trabajar en equipo, así como se pueda comunicar eficazmente con sus compañeros a la hora del servicio. Asimismo, se busca que cuando el restaurante tenga alta demanda, este pueda seguir mostrando un alto desempeño a pesar de la presión de trabajo en esas situaciones. Por otro lado, con el puesto de cajero/mesero se busca que brinde de una manera óptima el servicio a los clientes, tratándolos con respeto en todo momento, inclusive cuando hay un alto flujo de pedidos. También se busca que sepa trabajar en equipo y se comunique efectivamente con sus compañeros a la hora de brindar el servicio

al cliente. Si bien es cierto, Rivolta Street Pasta es un restaurante que recién está iniciando, se espera que sus trabajadores cuenten por lo menos con estas competencias para que tengan un desempeño óptimo.

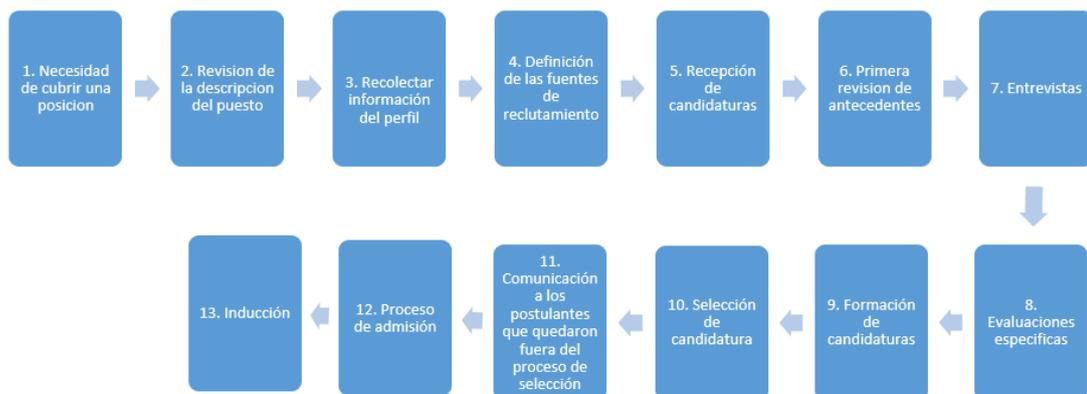
### 7.1.2 Proceso de selección por competencias

Por otro lado, para complementar la propuesta de los perfiles, se ha planteado el siguiente proceso de selección por competencias para el restaurante en base al modelo de Martha Alles, descrito en capítulos anteriores.

De los 20 pasos del modelo de selección por competencias de Martha Alles antes mencionado, se han escogido los 13 pasos más relevantes que van acorde con el restaurante. Se espera que con estos pasos se pueda desarrollar de una manera óptima y organizada la selección, puesto que el restaurante recién ha iniciado y este no contaba con algunos procesos.

**Figura 7.1**

*Flujograma de la propuesta del proceso de selección por competencias*



### 7.1.3 Pautas para el proceso de inducción

Una vez que se haya escogido al candidato ideal para cubrir el puesto, se le deberá realizar una inducción. Con este proceso se busca que el nuevo aspirante se pueda adaptar de una manera más rápida al entorno laboral y sus nuevas funciones.

La inducción constará de dos partes:

- a) La primera será relacionada con la organización, en la cual se le dará a conocer al nuevo trabajador, acerca de la historia, visión, misión, valores y así como los productos que ofrece el restaurante. Asimismo, se dará a conocer

información como las políticas y normas de la empresa. Por último, dado que se espera que Rivolta aplique la selección por competencias, se le dará a conocer al empleado las competencias cardinales que se tienen previamente identificadas en el puesto.

- b) La segunda parte será referente al puesto de trabajo, en esta se describirán las tareas que deberá realizar el trabajador en su día a día. Asimismo, se le dará a conocer lo que se espera de él con respecto a su rendimiento y comportamiento, en base a las competencias requeridas del puesto, se espera que el nuevo trabajador cumpla con estas. También, se le explicará cómo se desarrolla el trabajo en equipo, esto incluye los objetivos de cada puesto para que esté al tanto de qué labor cumple cada uno para una mejor fluidez al momento de trabajar.

Por último, se propone que se realice una entrevista de seguimiento con el nuevo empleado al mes de haber recibido la inducción para que se pueda conocer y averiguar cómo se siente en el nuevo puesto y si se han cumplido o no sus expectativas al haber ingresado a la empresa. También se observará si el trabajador está logrando cumplir con los estándares respecto a las competencias requeridas.

#### **7.1.4 Pautas para la evaluación del desempeño por competencias**

Como Rivolta Street Pasta recién estaría aplicando el modelo, sería necesario que se evalúen las competencias; es por ello por lo que se sugiere realizar cada seis meses o una vez al año, a criterio del empleador, la evaluación del desempeño de los trabajadores.

La siguiente tabla es una propuesta de evaluación del desempeño por competencias, en base a lo descrito por Martha Alles, que se podría utilizar para los puestos de trabajo. Esto se puede hacer utilizando metodologías como la evaluación 360. En este caso, se sugiere que el empleado se autoevalúe, sea evaluado por un compañero y sea evaluado por su jefe directo. La metodología propuesta está sujeta a evaluación, según las necesidades y requerimientos que tenga la empresa. A futuro se espera que se pueda aplicar una evaluación más completa y, en todo caso, los clientes sean incluidos en la evaluación.

**Tabla 7.3***Propuesta de evaluación del desempeño por competencias*

<b>Competencias y comportamiento esperado</b>	<b>Nivel según el evaluado (1 a 5)</b>	<b>Nivel según compañero(a) (1 a 5)</b>	<b>Nivel según el jefe directo (1 a 5)</b>	<b>Comentarios</b>
Tolerancia a la presión				
Comunicación eficaz				
Trabajo en equipo				
Respeto				

## **7.2 Implementación de la propuesta de mejora**

Como se mencionó anteriormente, se consideraron 13 de los 20 pasos del modelo de selección por competencias de Martha Alles. Estos pasos fueron considerados dado que iban más acorde al perfil del restaurante, los cuales serán de gran beneficio para que puedan realizar de una manera óptima el proceso de selección y así contraten trabajadores con perfiles más adecuados.

### **7.2.1 Cronograma de actividades a seguir**

- a) Paso 1. Necesidad de cubrir un puesto: La necesidad surgirá cuando se deba cubrir el puesto de un trabajador, sea el de cocinero, mesero, entre otros. Esto puede ocurrir ya sea por despido o renuncia.
- b) Paso 2. Revisión de la descripción del puesto: Los dueños o el encargado del reclutamiento y selección deberán revisar la descripción del puesto de la vacante a cubrir, para que así se tenga una idea de lo que se está buscando. Se espera que en este proceso se encuentre al candidato ideal. Se pueden usar las descripciones de los puestos presentadas en líneas anteriores o si en caso sea un puesto no descrito, se deberá formular una nueva descripción.
- c) Paso 3. Recolectar información del perfil: Una vez revisada la descripción del puesto, se sugiere que se entreviste a los dueños o al jefe directo para conocer acerca de lo que se espera que el candidato cumpla en el puesto. Aquí se puede conocer acerca de las habilidades, así como conocimientos y competencias que se están buscando en el candidato.
- d) Paso 4. Definición de las fuentes de reclutamiento: Las fuentes que se utilizarán para reclutar serán contactos, redes sociales y portales de empleo.

Dado que con estos medios se puede llegar a una mayor cantidad de posibles candidatos.

- e) Paso 5. Recepción de candidaturas: Dependiendo del puesto se deberá establecer un tiempo determinado para la recepción de solicitudes.
- f) Paso 6. Primera revisión de antecedentes: Se deberá leer los curriculum vitae (CV) de los candidatos y se podrá aplicar filtros para definir qué candidatos se ajustan más al perfil. Por otro lado, en el caso de recomendaciones se puede ir revisando las referencias de cada uno. Un instrumento que se puede utilizar para optimizar el tiempo serían las preguntas realizadas en los portales de empleo. Por ejemplo, si los postulantes cuentan o no con experiencia en el rubro de restaurantes.
- g) Paso 7. Entrevistas: Dado que el tamaño del restaurante es aún pequeño, las entrevistas se realizarían directamente con los dueños. Se espera conocer un poco más de la historia laboral del candidato para determinar si sus conocimientos y competencias se relacionan con el perfil buscado. Asimismo, se conocerá las motivaciones de la persona en relación con su postulación. Por otro lado, se mencionarán los aspectos económicos y las pretensiones salariales de los postulantes.
- h) Paso 8. Evaluaciones específicas: En el caso de los cocineros se pondrá a prueba sus conocimientos en cocina. Por otro lado, en el caso de los meseros se aplicará el juego de roles para conocer cómo se desenvuelven en diversas situaciones, ya sea con clientes exigentes, cuando hay alta demanda, entre otras situaciones.
- i) Paso 9. Formación de candidaturas: Una vez realizadas las entrevistas y evaluaciones específicas, se podrá tener una mejor noción de qué candidatos encajan mejor con el perfil buscado.
- j) Paso 10. Selección de candidatura: Se toma la decisión de seleccionar al candidato que haya cumplido con las expectativas de los dueños y su perfil se adapte más a lo solicitado.
- k) Paso 11. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección.
- l) Paso 12. Proceso de admisión.
- m) Paso 13. Inducción: Se deberán seguir las pautas antes mencionadas, las cuales son relacionadas a la organización y netamente al puesto de trabajo.

A continuación, se sugiere la duración estimada en días para realizar cada actividad del proceso de selección por competencias para Rivolta Street Pasta.

**Tabla 7.4**

*Propuesta de cronograma de actividades*

N°	Actividad	Duración estimada
1	Revisión de la descripción del puesto	1 a 2 días
2	Recolectar información del perfil	2 a 3 días
3	Definición de las fuentes de reclutamiento	1 a 2 días
4	Recepción de candidaturas	2 semanas
5	Primera revisión de antecedentes	1 semana
6	Entrevistas	1 semana
7	Evaluaciones específicas	1 semana
8	Formación de candidaturas	2 a 3 días
9	Selección de candidatura	1 a 2 días
10	Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección	1 a 2 días
11	Proceso de admisión	2 a 3 días
12	Inducción	1 día

### 7.2.2 Presupuesto

Se presentan los costos estimados por el servicio de consultoría para el proceso de selección por competencias en el restaurante Rivolta Street Pasta.

**Tabla 7.5**

*Presupuesto de la consultoría por la implementación de la selección y evaluación por competencias*

Presupuesto	
Descripción	Monto (S/)
Servicio de reclutamiento	S/ 2000
Servicio de selección	S/ 2000
Servicio de evaluación	S/ 2000
Monto total del servicio de consultoría	S/ 6000

Nota: Los costos presentados no implican un desembolso por parte de Rivolta Street Pasta por un convenio de colaboración previamente coordinado.

# **CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **8.1 Conclusiones**

- Por consiguiente, se puede concluir que sí existe una influencia entre la selección por competencias y el desempeño de los trabajadores de Rivolta Street Pasta. Como se pudo observar en los resultados obtenidos, el restaurante, al no contar con un proceso de selección correcto, ocasionó que el desempeño de sus trabajadores no sea óptimo, muchos de los clientes no estuvieron satisfechos con el servicio brindado en el restaurante. Asimismo, la encuesta que se realizó a los dueños acerca del desempeño de sus trabajadores demostró que es importante contar con un perfil del puesto para que se pueda contratar a la persona adecuada. Se tiene que conocer qué competencias son las que los dueños están buscando que sus trabajadores poseen para que así tengan un buen rendimiento.
- Por otro lado, se conoce que uno de los beneficios de implementar un correcto proceso de selección ocasiona que haya una mayor satisfacción laboral, varios clientes mencionaron en la encuesta que las meseras se confundieron en sus pedidos, esto se debe a que los fines de semana hay una mayor cantidad de clientes que asisten al restaurante, por lo que las meseras deben trabajar con una mayor rapidez, pero siempre siendo eficaces y tomar los pedidos correctamente. Las meseras tienen que ser capaces de trabajar bajo presión dado que hay días en donde habrá una mayor cantidad de clientes y tienen que atenderlos de la mejor manera posible. Lo mismo sucede con los cocineros, deben contar con las competencias de ser capaces de trabajar bajo presión y seguir siendo capaces de entregar el plato a tiempo y con buen sabor, así como comunicación efectiva con las meseras para comunicar la situación del pedido. Si los trabajadores cuentan con las correctas competencias, se podrá observar los beneficios que trae consigo la selección por competencias.
- Adicionalmente, se conoce que al realizar una correcta selección por competencias ocasionará un mejor clima laboral dado que los trabajadores se

sentirán a gusto con las labores que realizan y su motivación incrementa; por ende, la fuga de talento disminuirá, así como la tasa de rotación.

- Cabe recalcar que, una vez realizada la selección por competencias, se sigue con la inducción del nuevo trabajador. Y es que este brinda grandes beneficios, ya que la persona estará adaptándose de una forma más rápida a su nuevo entorno laboral y reducirán sus dudas respecto a sus funciones.
- Por otra parte, al implementar la evaluación del desempeño por competencias, se conocerá el rendimiento del trabajador y se podrán identificar las fortalezas, así como debilidades de este. Esto lo ayudará a potenciar su productividad a futuro.
- Finalmente, el trabajo de investigación presentado contribuirá al conocimiento en el ámbito de la administración, dado que hoy en día, hay una carencia en las pequeñas empresas en cuanto a la inversión y conocimiento de los diversos métodos de la selección de personal. Por ello, es importante que este trabajo pueda ser tomado en consideración para pequeñas empresas para que observen los beneficios de aplicar el método de selección por competencias.

## **8.2 Recomendaciones**

- Es necesario que el restaurante tome en consideración los trece pasos antes mencionados dado que estos van acorde al perfil del restaurante y asegurarán el éxito en la implementación del proceso de selección por competencias propuesto. Es importante contar con una selección por competencias para que los dueños tengan una mayor certeza de quién es la persona indicada para ocupar esa posición, estarán adelantando el rendimiento a futuro.
- Se recomienda, que no solo el restaurante aplique una selección por competencias, sino que también aplique un modelo integral de gestión por competencias dado que es una herramienta válida que ayudará a Rivolta a contar con el mejor talento y aumente el nivel de compromiso por parte de los empleados.
- Por otro lado, se sugiere que el restaurante realice una inducción para que así el nuevo empleado pueda empezar sus labores de la manera óptima, dado que en la inducción se le dará a conocer acerca de la organización así como su puesto de trabajo.

- Es importante que el restaurante incluya la evaluación del desempeño dentro de su gestión de personal, dado que así se podrá analizar el rendimiento de los trabajadores y darles una retroalimentación que los beneficie y saber cómo están desempeñándose. Esto ayudará tanto al trabajador como a la empresa.
- Se recomienda también que para futuras investigaciones se tomen en cuenta los diversos tipos de pequeñas empresas, por ejemplo, en restaurantes, ya que resulta beneficioso tanto para la administración como para estos negocios, conocer mediante la investigación la adecuada gestión de los recursos humanos.



## REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Ediciones Granica S.A.  
<https://books.google.com.ar/books?id=Vsmq568qZ7sC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Alles, M. (2019). *Desarrollo del talento humano basado en Competencias*. Ediciones Granica.  
<https://books.google.com.ar/books?id=smqBDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Alles, M. (2019). *Las competencias están con nosotros en todo momento*.  
<https://safe.menlosecurity.com/https://www.lamiradademartha.com/post/las-competencias-est%C3%A1n-con-nosotros-en-todo-momento>
- Becerra Gálvez, M., & Campos Ahumada, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recurso humanos*. [Memoria para optar al título de Psicólogo, Universidad de Chile]. Repositorio institucional de Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116913>
- Benique Argumedo, H. R. (2020). *Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa rutas de Lima SAC, en Villa El Salvador, 2020*. [Tesis para obtener el título de Licenciada en Administración de empresas, Universidad Autónoma del Perú]. Universidad Autónoma del Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/2115>
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Moriss, S. S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. CENGAGE Learning.  
[https://issuu.com/cengagelatam/docs/bohlander\\_issuu\\_2017](https://issuu.com/cengagelatam/docs/bohlander_issuu_2017)
- Cedillo Maldonado, A. G., & Oyervide Quizhpi, P. F. (2022). *Propuesta para el mejoramiento de los procesos de selección, contratación e inducción de los funcionarios de la empresa Toyocuenca S.A., mediante el modelo por competencias*. [Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional de Universidad Politécnica Salesiana. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/23707>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Education.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf)
- Colquehuanca Ponce, V. V. (2018). *Selección de personal por competencias en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de puno*. [Tesis de grado, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio institucional de Universidad Nacional del Altiplano.  
<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3278557>

- El Perú es el octavo país con mayor intención para emprender en el mundo. (2019). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-octavo-pais-mayor-intencion-emprender-mundo-negocio-america-latina-noticia-662280-noticia/>
- Fernández Parra, A. (s.f.). *Comportamiento*.  
<http://www.robertexto.com/archivo6/comportamiento.htm#:~:text=COMPORTAMIENTO&text=Posiblemente%2C%20la%20definici%C3%B3n%20m%C3%A1s%20conocida,acuerdo%20con%20su%20propia%20terminolog%C3%ADa>
- Flores Gaona, J. C., García Bonilla, A., Huerta Flores, D., Morales Mihualtecalt, J., Ocaña Uriarte, R., & Sánchez Pérez, J. A. (2017). *Servicio Inteligente de Servicio Restaurantero*. <https://prezi.com/cpkhftsl60n3/el-servicio-al-cliente-es-un-factor-determinante-en-la-conse/>
- Flores, C. (2020). Salen protocolos para restaurantes y delivery. *Correo*.  
<https://diariocorreo.pe/economia/delivery-en-lima-salen-protocolos-para-restaurantes-y-delivery-noticia/>
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación.  
<http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/516/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf?sequence=1>
- Guerrero Dávalos, C., Valverde Aparicio, M., & Tatiana Gorjup, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, 58(1), 251-288.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39525580010>
- Jaramillo Chavez, R. E., & Urquiza Cordova, P. D. (2018). *Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias para las áreas operativas del sector gastronómico de Arequipa 2017*. [Trabajo de suficiencia profesional para optar por el título profesional de Licenciadas en Administración de Negocios, Universidad Católica San Pablo] . Repositorio institucional de Universidad Católica San Pablo.  
<http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/15610>
- Jaramillo Ricaurte, M. S. (2020). *Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador*. [Tesis de Maestría en Desarrollo del Talento Humano, Universidad Andina Simón Bolívar]. Universidad Andina Simón Bolívar.  
<http://hdl.handle.net/10644/7467>
- Lanzaderas de Empleo. (2017). *Las 10 claves de Talento Profesional*.  
<https://www.lanzaderasdeempleo.es/las-10-claves-del-talento-profesional#:~:text=La%20definici%C3%B3n%20oficial%20de%20Talento,con%20mucho%20habilidad%20una%20actividad.>
- Martín, D. (2022). *Recursos Humanos: definición, concepto y funciones*.  
<https://www.openhr.cloud/blog/recursos-humanos-funciones-dentro-de-la-empresa>

- Perú considerado el mejor destino culinario del mundo por el World Travel Awards. (2020). *La República*. <https://larepublica.pe/gastronomia/2019/11/29/peru-es-elegido-como-el-mejor-destino-culinario-en-los-world-travel-awards-por-octavo-ano-consecutivo-atmp>
- Perú se lleva cuatro galardones en los World Travel Awards 2019. (2019). *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/viajes/peru-lleva-cuatro-galardones-world-travel-awards-2019-273050-noticia/#:~:text=Actualizado%20el%2014%2F07%2F2019,anoche%20en%20La%20Paz%2C%20Bolivia>.
- Puma Coila, K. K., & Puma Quispe, S. A. (2017). *La gestión de recursos humanos como una herramienta para mejorar las competencias en los empleados de la Corporación Primax I semestre Arequipa 2017*. [Tesis para obtener el grado académico de Licenciadas en Relaciones Industriales, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4572>
- Rodríguez Moreno, D. C., Granados Ávila, P. N., & Velandia Rodríguez, S. V. (2015). *Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Tunja*. Repositorio Institucional de Universidad Libre. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/13832>
- Sánchez Zambrano, I. J. (2020). *Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac Cía. Ltda. Quito*. [Tesis de Maestría en Desarrollo del Talento Humano, Universidad Andina Simón Bolívar]. Universidad Andina Simón Bolívar. <http://hdl.handle.net/10644/7763>
- Sempertegui Ruiz, H. (2015). Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano. *Horizonte Empresarial*, 2(2). <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/download/223/235>
- Soplopucó Levano, L. (2022). *Relación entre la selección por competencias y el desempeño laboral del personal de la sede central de Crediscotia, lima 2019*. [Tesis para optar el título de Licenciado en Administración, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional de Universidad Señor de Sipán. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3309802>
- Sosa, W. (2014). *Administración de Recursos Humanos en los pequeños restaurantes del casco urbano del municipio de Zacapa*. [Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar]. Universidad Rafael Landívar.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Torre Sullca, V. (2018). *Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de La Victoria*. [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8213/Torre%20Sullca%2C%20Vanessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Triola, M. F. (2009). *Estadística*. Pearson Educacion.  
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2015/09/Estadistica.pdf>



## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2016). *Diccionario de competencias: La Trilogía - VOL 1 (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias*. Ediciones Granica.  
[https://books.google.com.ar/books/about/Diccionario\\_de\\_competencias\\_La\\_Triolog%C3%ADa.html?id=uvEeDAAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ar/books/about/Diccionario_de_competencias_La_Triolog%C3%ADa.html?id=uvEeDAAAQBAJ&redir_esc=y)
- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360º*. Ediciones Granica S.A.  
[https://books.google.com.ar/books/about/Desempe%C3%B1o\\_por\\_competencias.html?hl=es&id=HYGSeoWISbYC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ar/books/about/Desempe%C3%B1o_por_competencias.html?hl=es&id=HYGSeoWISbYC&redir_esc=y)
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Ediciones Granica S.A. <https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Becerra Gálvez, M., & Campos Ahumada, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recurso humanos*. [Memoria para optar al título de Psicólogo, Universidad de Chile]. Repositorio institucional de Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116913>
- Benavides Beltrán, M. I., Gómez Zuleta, C. G., Orozco Malagón, E. F., Riveros Torres, F. E., Tibaduiza González, I. C., & Velandia Ortiz, A. P. (2016). *Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles, para COLVAPOR SAS*. [Trabajo de grado, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio institucional de Universidad Piloto de Colombia. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/3136>
- Cruz, P. K. (2001). *Gestión por competencias para la planificación del recurso humano*. <https://www.gestiopolis.com/gestion-por-competencias-para-la-planificacion-del-recurso-humano/>
- Dessler, G., & Varela, R. (2012). *Administración de recursos humanos*. Pearson. <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu.pdf>
- Díaz Bretones, F. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A. Mañas, & A. Delgado, *Psicología de los Recursos Humanos*. Pirámide. [https://www.researchgate.net/publication/303289901\\_Reclutamiento\\_y\\_seleccion\\_de\\_personal\\_y\\_acogida](https://www.researchgate.net/publication/303289901_Reclutamiento_y_seleccion_de_personal_y_acogida)
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. McGraw-Hill. <https://cdn.website-editor.net/50c6037605bc4d1e9286f706427108e6/files/uploaded/La%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20la%20recursos%20humano%20-%20Dolan%20Valle%20Jackson%20y%20Schuler.pdf>

- González Mármol, A. (2010). ¿Por qué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal? *Debate IESA*, 15(2).  
<http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/09/a-10marmol.pdf>
- Gonzalez, Y. (2012). *Actitud hacia el compromiso organizacional y productividad laboral en empresas del sector ferretero en el estado Zulia*.  
<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093392/intro.pdf>
- Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Manual Moderno. [http://data.over-blog-kiwi.com/1/27/13/86/20170227/ob\\_0f85ec\\_887-reclutamiento-seleccin-contrataci.pdf](http://data.over-blog-kiwi.com/1/27/13/86/20170227/ob_0f85ec_887-reclutamiento-seleccin-contrataci.pdf)
- Guerrero Dávalos, C., Valverde Aparicio, M., & Tatiana Gorjup, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, 58(1), 251-288.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39525580010>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.  
<http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1292>
- López Gumucio, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*(26), 129-152.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Pereira, M. F. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 4(6).  
<https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/1514>
- PromPerú. (2019). *Perú es el octavo país con mayor intención para emprender en el mundo*. <https://peru.info/es-pe/inversiones/noticias/5/23/peru-es-el-octavo-pais-con-mayor-intencion-para-emprender-en-el-mundo>
- Sánchez Henríquez, J., & Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*(32), 54-82.  
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>



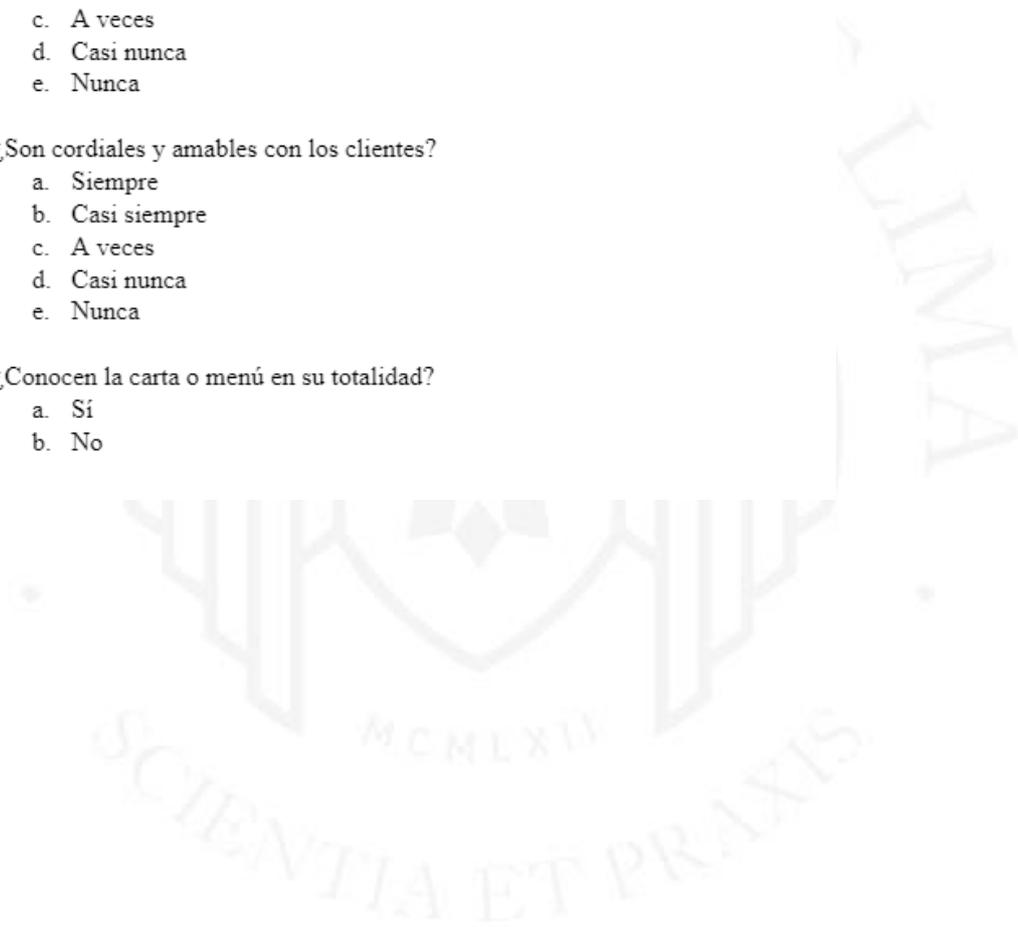
## Anexo 1: Formato de encuesta a dueños sobre el desempeño de sus trabajadores - cajeros(as)/meseros(as)

### Encuesta

Marque la opción según crea usted respecto a sus cajeros(as)/meseros(as).

1. ¿Cree usted que promueven el espíritu de colaboración?
  - a. Con todos los empleados
  - b. Con la mayoría de los empleados
  - c. Con algunos empleados
  - d. Con pocos empleados
  - e. Con ninguno de los empleados
  
2. ¿Se comunican clara y oportunamente con sus compañeros y clientes?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
3. ¿Cuál es el nivel de desempeño en situaciones de alta presión? Por ejemplo, en horas punta o cuando hay gran cantidad de clientes.
  - a. Muy alto
  - b. Alto
  - c. Medio
  - d. Bajo
  - e. Muy bajo
  
4. ¿Ofrecen un servicio rápido a los clientes?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
5. ¿Atienden las dudas de los clientes en un tiempo razonable o adecuado?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
6. ¿Cumplen con las tareas que les asignan?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca

7. ¿Realizaron bien el servicio la primera vez?
- Si
  - No
8. ¿Realizan el servicio sin errores?
- Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Casi nunca
  - Nunca
9. ¿Se preocupan por atender a los clientes?
- Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Casi nunca
  - Nunca
10. ¿Son cordiales y amables con los clientes?
- Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Casi nunca
  - Nunca
11. ¿Conocen la carta o menú en su totalidad?
- Si
  - No



## Anexo 2: Formato de encuesta a dueños sobre el desempeño de sus trabajadores – cocineros(as)

### Encuesta a cocinero

Marque la opción según crea usted respecto al puesto de **cocinero**.

1. ¿Cree usted que promueven el espíritu de colaboración?
  - a. Con todos los empleados
  - b. Con la mayoría de los empleados
  - c. Con algunos empleados
  - d. Con pocos empleados
  - e. Con ninguno de los empleados
  
2. ¿Se comunican clara y oportunamente con sus compañeros y clientes?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
3. ¿Cuál es el nivel de desempeño en situaciones de alta presión? Por ejemplo, en horas punta o cuando hay gran cantidad de clientes.
  - a. Muy alto
  - b. Alto
  - c. Medio
  - d. Bajo
  - e. Muy bajo
  
4. ¿Ofrecen un servicio rápido a los clientes?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
5. ¿Atienden las dudas de sus compañeros en un tiempo razonable o adecuado?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
6. ¿Cumplen con las tareas que les asignan?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca

7. ¿Realizaron bien el servicio la primera vez?
- a. Si
  - b. No
8. ¿Realizan el servicio sin errores?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
9. ¿Son cordiales y amables con los clientes?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
10. ¿Conocen la carta o menú en su totalidad?
- a. Si
  - b. No



## Anexo 3: Encuestas aplicadas a dueños sobre el desempeño de sus trabajadores - cajeros(as)/meseros(as)

### Encuesta 1

Marque la opción según crea usted respecto a sus cajeros(as)/meseros(as).

1. ¿Cree usted que promueven el espíritu de colaboración?
  - a. Con todos los empleados
  - b. Con la mayoría de los empleados**
  - c. Con algunos empleados
  - d. Con pocos empleados
  - e. Con ninguno de los empleados
  
2. ¿Se comunican clara y oportunamente con sus compañeros y clientes?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre**
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
3. ¿Cuál es el nivel de desempeño en situaciones de alta presión? Por ejemplo, en horas punta o cuando hay gran cantidad de clientes.
  - a. Muy alto
  - b. Alto**
  - c. Medio
  - d. Bajo
  - e. Muy bajo
  
4. ¿Ofrecen un servicio rápido a los clientes?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre**
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
5. ¿Atienden las dudas de los clientes en un tiempo razonable o adecuado?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre**
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
6. ¿Cumplen con las tareas que les asignan?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre**
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca

7. ¿Realizaron bien el servicio la primera vez?

- a. **Sí**
- b. No

8. ¿Realizan el servicio sin errores?

- a. Siempre
- b. **Casi siempre**
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

9. ¿Se preocupan por atender a los clientes?

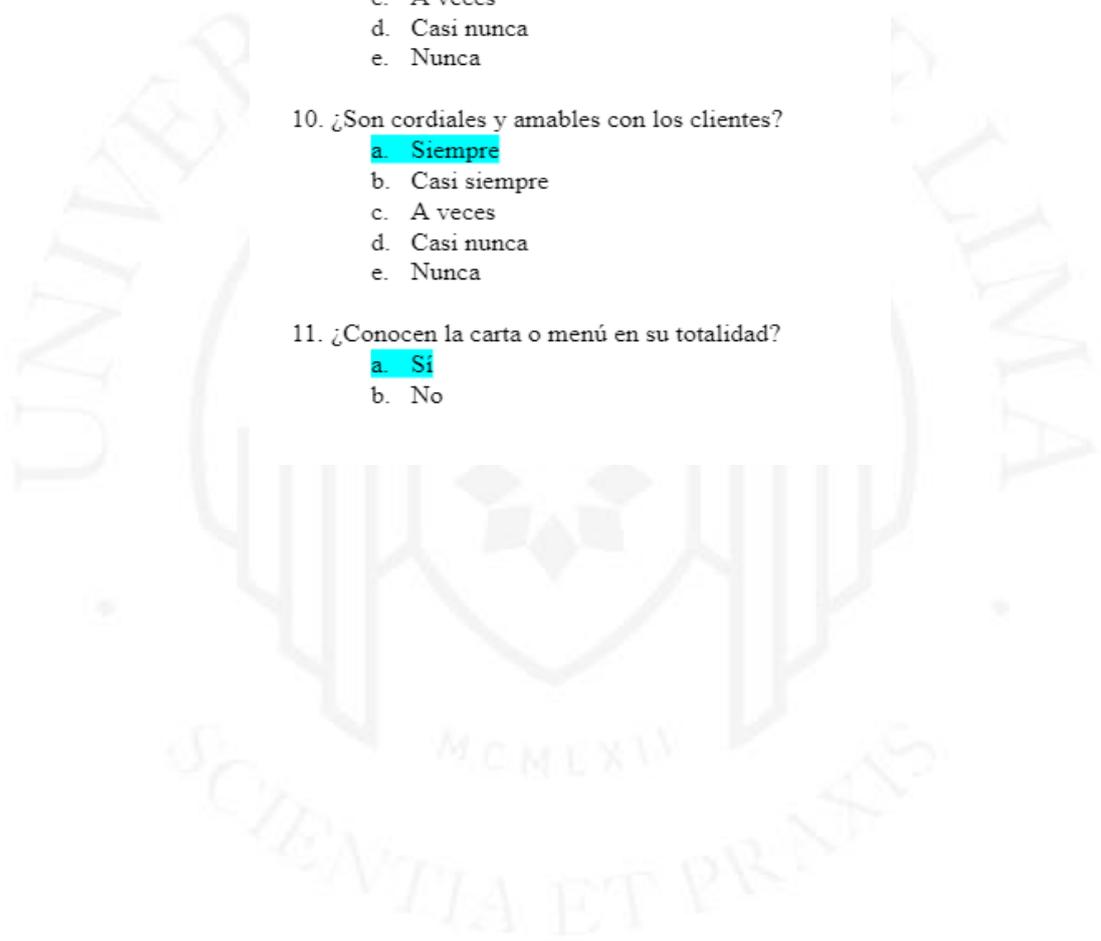
- a. **Siempre**
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

10. ¿Son cordiales y amables con los clientes?

- a. **Siempre**
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

11. ¿Conocen la carta o menú en su totalidad?

- a. **Sí**
- b. No



## Encuesta 2

Marque la opción según crea usted respecto a sus cajeros(as)/meseros(as).

1. ¿Cree usted que promueven el espíritu de colaboración?
  - a. Con todos los empleados
  - b. Con la mayoría de los empleados
  - c. Con algunos empleados
  - d. Con pocos empleados
  - e. Con ninguno de los empleados
  
2. ¿Se comunican clara y oportunamente con sus compañeros y clientes?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
3. ¿Cuál es el nivel de desempeño en situaciones de alta presión? Por ejemplo, en horas punta o cuando hay gran cantidad de clientes.
  - a. Muy alto
  - b. Alto
  - c. Medio
  - d. Bajo
  - e. Muy bajo
  
4. ¿Ofrecen un servicio rápido a los clientes?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
5. ¿Atienden las dudas de los clientes en un tiempo razonable o adecuado?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
6. ¿Cumplen con las tareas que les asignan?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca

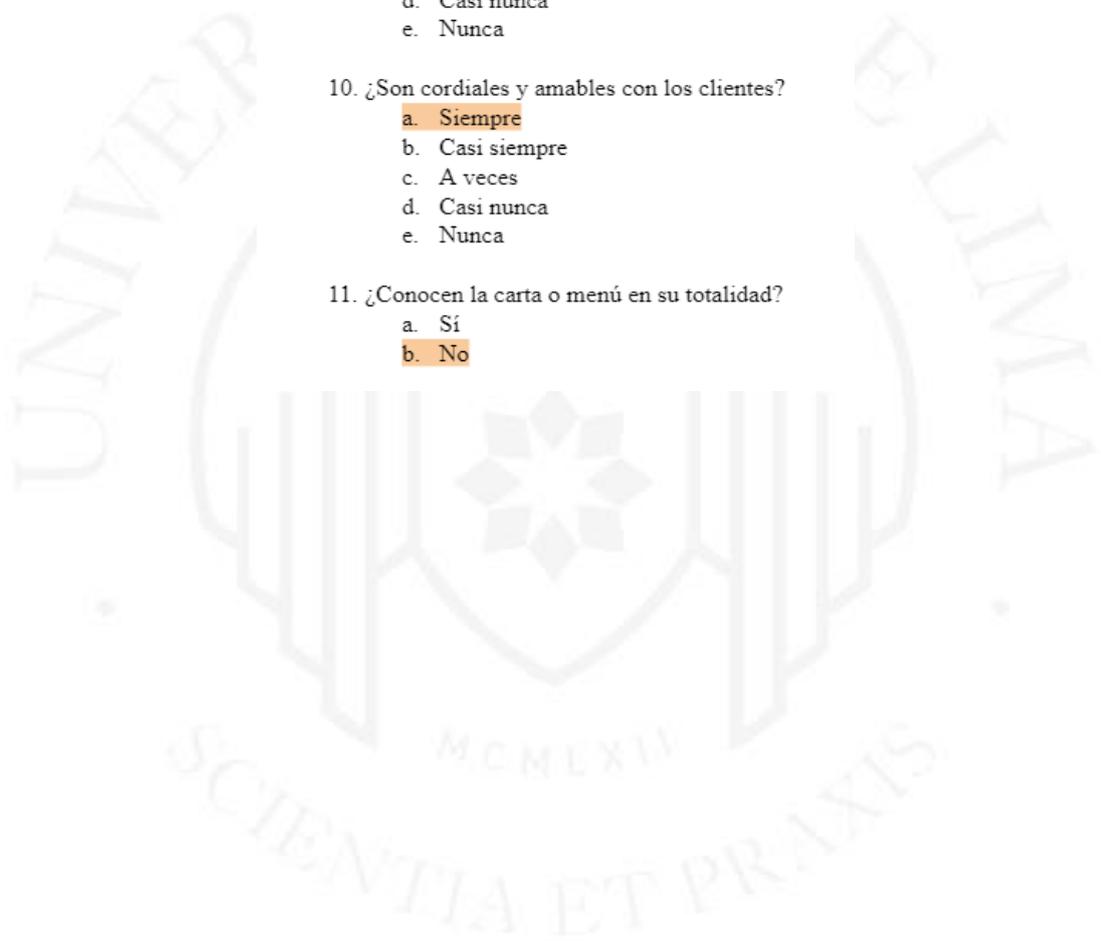
7. ¿Realizaron bien el servicio la primera vez?  
a. Sí  
b. No

8. ¿Realizan el servicio sin errores?  
a. Siempre  
b. Casi siempre  
c. A veces  
d. Casi nunca  
e. Nunca

9. ¿Se preocupan por atender a los clientes?  
a. Siempre  
b. Casi siempre  
c. A veces  
d. Casi nunca  
e. Nunca

10. ¿Son cordiales y amables con los clientes?  
a. Siempre  
b. Casi siempre  
c. A veces  
d. Casi nunca  
e. Nunca

11. ¿Conocen la carta o menú en su totalidad?  
a. Sí  
b. No



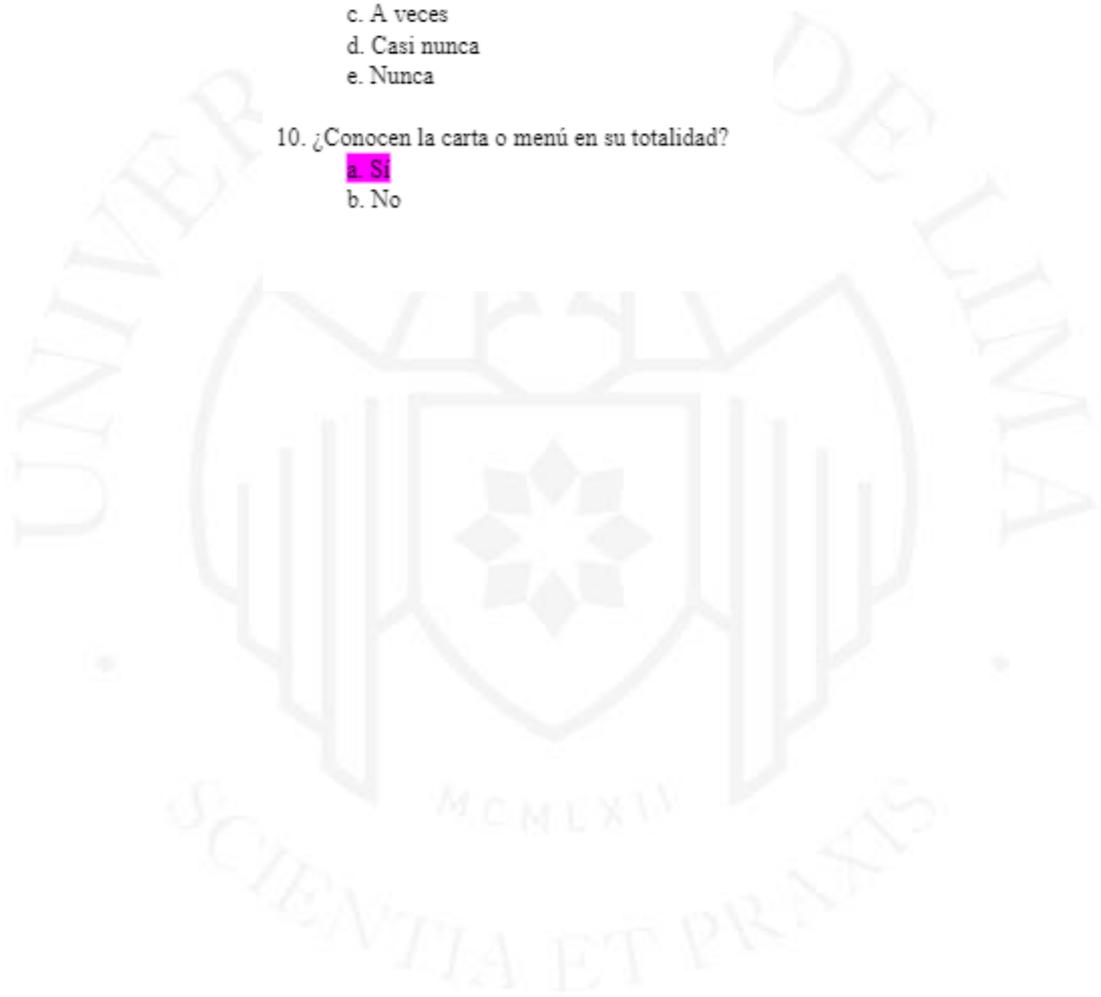
## Anexo 4: Encuestas aplicadas a dueños sobre el desempeño de sus trabajadores - cocineros(as)

### Encuesta 1

Marque la opción según crea usted respecto al puesto de **cocinero**.

1. ¿Cree usted que promueven el espíritu de colaboración?
  - a. Con todos los empleados
  - b. Con la mayoría de los empleados**
  - c. Con algunos empleados
  - d. Con pocos empleados
  - e. Con ninguno de los empleados
  
2. ¿Se comunican clara y oportunamente con sus compañeros y clientes?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces**
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
3. ¿Cuál es el nivel de desempeño en situaciones de alta presión? Por ejemplo, en horas punta o cuando hay gran cantidad de clientes.
  - a. Muy alto
  - b. Alto**
  - c. Medio
  - d. Bajo
  - e. Muy bajo
  
4. ¿Ofrecen un servicio rápido a los clientes?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces**
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
5. ¿Atienden las dudas de sus compañeros en un tiempo razonable o adecuado?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre**
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
6. ¿Cumplen con las tareas que les asignan?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre**
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca

7. ¿Realizaron bien el servicio la primera vez?
- a. Si
  - b. No**
  - e. Nunca
8. ¿Realizan el servicio sin errores?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces**
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
9. ¿Son cordiales y amables con los clientes?
- a. Siempre**
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
10. ¿Conocen la carta o menú en su totalidad?
- a. Si**
  - b. No



Encuesta 2

Marque la opción según crea usted respecto al puesto de **cocinero**.

1. ¿Cree usted que promueven el espíritu de colaboración?
  - a. Con todos los empleados
  - b. Con la mayoría de los empleados
  - c. Con algunos empleados**
  - d. Con pocos empleados
  - e. Con ninguno de los empleados
  
2. ¿Se comunican clara y oportunamente con sus compañeros y clientes?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre**
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
3. ¿Cuál es el nivel de desempeño en situaciones de alta presión? Por ejemplo, en horas punta o cuando hay gran cantidad de clientes.
  - a. Muy alto
  - b. Alto**
  - c. Medio
  - d. Bajo
  - e. Muy bajo
  
4. ¿Ofrecen un servicio rápido a los clientes?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre**
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
5. ¿Atienden las dudas de sus compañeros en un tiempo razonable o adecuado?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces**
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
6. ¿Cumplen con las tareas que les asignan?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre**
  - c. A veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca

7. ¿Realizaron bien el servicio la primera vez?

- a. Si
- b. No**

8. ¿Realizan el servicio sin errores?

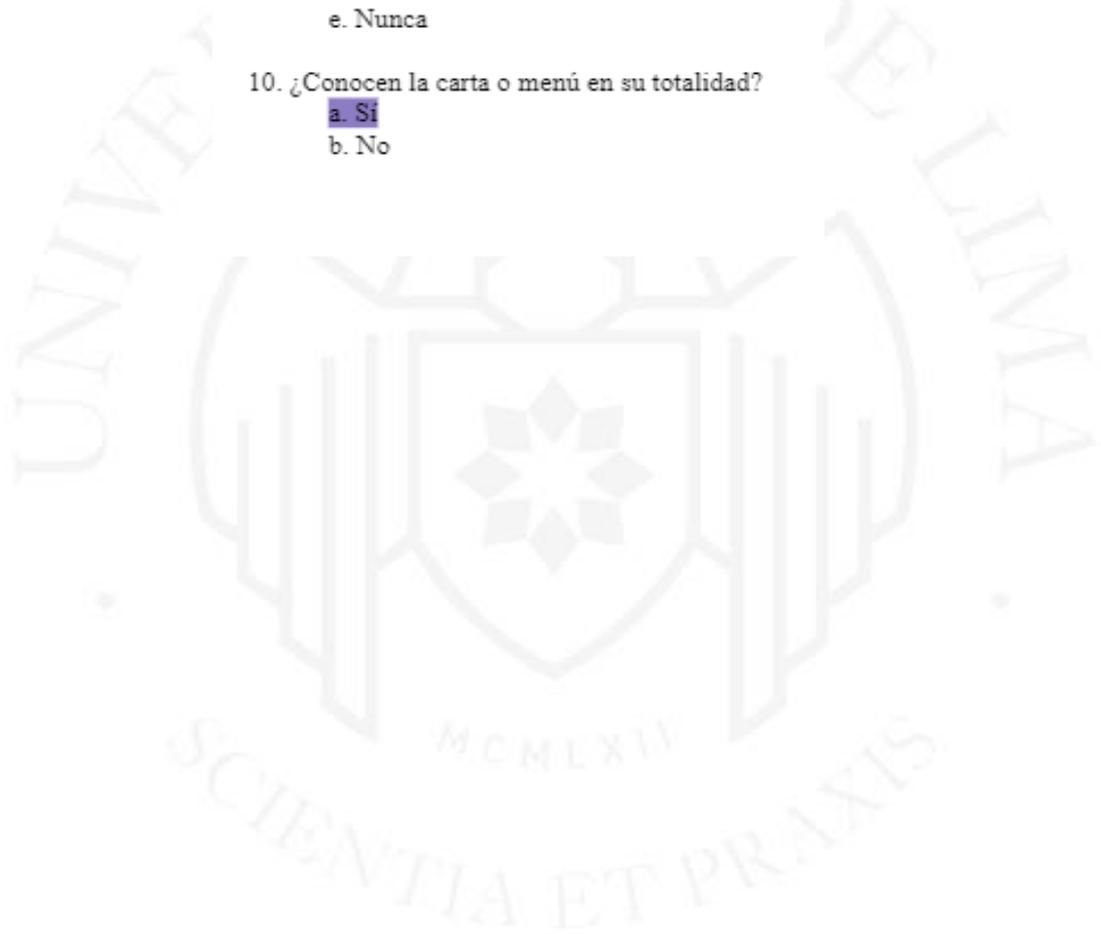
- a. Siempre
- b. Casi siempre**
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

9. ¿Son cordiales y amables con los clientes?

- a. Siempre**
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

10. ¿Conocen la carta o menú en su totalidad?

- a. Si**
- b. No



## Anexo 5: Formato de encuesta a clientes

1. ¿Es la primera vez que visitas el restaurante? \*

Sí

No

2. ¿Cómo oíste hablar de nosotros? \*

Redes sociales (Facebook, Instagram, Tiktok)

Familiares y/o amigos

Otra...

3. ¿Volverías a acudir al restaurante? \*

Sí

No

4. ¿Recomendarías el restaurante a tus conocidos? \*

	1	2	3	4	
No lo recomendaría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sí lo recomendaría

5. Califica tu servicio de atención. \*

	1	2	3	4	5	
Muy insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

6. Cuéntanos la razón de tu calificación sobre el servicio de atención

Texto de respuesta larga

---

7. Califica tu comida (de acuerdo al sabor y presentación) \*

	1	2	3	4	5	
Muy insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

8. Cuéntanos la razón de tu calificación sobre la comida

Texto de respuesta larga

---

9. Sugerencias y/o recomendaciones

Texto de respuesta larga

---

SCIENTIA ET PRAAX

## Anexo 6: Formato de encuesta a expertos



UNIVERSIDAD  
DE LIMA

Estimados,

Somos graduadas de la Escuela de Negocios de la Universidad de Lima. Como parte de nuestra titulación, nos encontramos realizando entrevistas para conocer acerca de qué requisitos son necesarios para tener un óptimo servicio al cliente.

Debido a que usted forma parte de nuestro público objetivo, su opinión es muy importante para nosotros y para el logro de los objetivos de nuestra titulación, por lo cual le solicitamos completar la encuesta que encontrará a continuación.

Agradecemos su valioso tiempo.

Atentamente,

Equipo de Trabajo

1. ¿Qué competencias considera que debería tener el candidato ideal en cuanto al reclutamiento para un restaurante ya sea meseros, cocineros, cajero, etc.?
2. Breve descripción del proceso de selección de personal en su restaurante
3. ¿Qué caracteriza un óptimo servicio al cliente?
4. ¿Cómo manejarías a un trabajador que no se desempeña bien?
5. ¿Cómo crees que te diferencias de los demás restaurantes del mismo rubro?
6. ¿Consideras importante que los candidatos (meseros, cocineros) tengan experiencia previa? ¿en el caso que sea sí, en qué sentido los beneficia?

## Anexo 7: Encuestas aplicadas a expertos

### EXPERTO 1 ADMINISTRADOR RESTAURANTE ITALIANO

1. ¿Qué competencias considera que debería tener el candidato ideal en cuanto al reclutamiento para un restaurante ya sea meseros, cocineros, cajero, etc.?

Tienen que haber tenido por lo menos dos años de experiencia en el rubro dado que ya tienen conocimiento de lo que están haciendo, una competencia súper importante que se necesita para este rubro es el tema de la honestidad dado que hemos tenido problemas en el pasado, esto lo verificamos con las referencias que ponen en el CV. Otra competencia importante es la responsabilidad.

2. Breve descripción del proceso de selección de personal en su restaurante.

Utilizamos páginas de internet de reclutamiento para atraer a los candidatos ya sea Computrabajo o [Aptitus](#), colgamos la info del puesto que se está requiriendo y así recibimos varios postulantes. De todos esos, seleccionamos a los que estén más acorde con lo que estamos pidiendo y estos pasan por una entrevista con la administradora y después con el área de operaciones. Y bueno básicamente los que pasen la entrevista serán los seleccionados.

3. ¿Qué caracteriza un óptimo servicio al cliente?

La persona que tiene contacto directo con el cliente en este caso los mozos deben tener un trato cercano con el cliente, hacerlo sentir como en caso por ejemplo, nos pasa que hay clientes que vienen varias veces al restaurante entonces lo ideal sería que el mesero sepa su nombre para que se sienta más agusto en el restaurante. La rapidez del servicio, empático, no llegar al trabajo por cumplir sino sentirte con ganas de darle lo mejor al cliente.

4. ¿Cómo manejarías a un trabajador que no se desempeña bien?

Bueno la primera vez básicamente tendría una breve charla con él para preguntarle qué es lo que está pasando, si sucede ya por una segunda vez aquí trabajamos con memos informativos por las faltas que está cometiendo y si ya vuelve a repetir la falta se le sanciona y se le podría despedir. Desde que vemos que ya está cometiendo varias faltas y sabemos que al final se le termina despidiendo tratamos de conseguir un reemplazo anticipadamente para que la plaza no se quede vacía.

5. ¿Cómo crees que te diferencias de los demás restaurantes del mismo rubro?

La calidad de la comida no ha cambiado desde que abrimos, los ingredientes que utilizamos son de primera calidad, por ejemplo el mejor aceite de oliva, prosciutto, queso parmesano, etc. Brindamos un buen plato a un buen precio para que el cliente esté satisfecho. Un buen plato, bien servido y que se sienta casero.

## EXPERTO 2 ADMINISTRADOR RESTAURANTE ITALIANO

1. ¿Qué competencias considera que debería tener el candidato ideal en cuanto al reclutamiento para un restaurante ya sea meseros, cocineros, cajero, etc.?

Bueno que sea empático dado que tratara con el cliente directamente y de él depende que el cliente se sienta agusto con el servicio y regrese, que sea una persona amable, atenta, que tenga buena comunicación. que sepa trabajar bajo presión dado que los fines de semana paramos full.

2. Breve descripción del proceso de selección de personal en su restaurante

Publicamos la oferta laboral en páginas de reclutamiento como por ejemplo computrabajo, Bumeran, una vez que la oferta está publicada revisamos los CV de las personas que postularon y seleccionamos a los que se ajusten más al perfil que estamos buscando. De esos candidatos pasan entrevista conmigo que soy la administradora y le realizamos una prueba en cocina en caso que esté postulando para el puesto de chef.

3. ¿Qué caracteriza un óptimo servicio al cliente?

Ser atentos con el cliente, brindarle un buen servicio no solo con la comida sino también con el ambiente, que se sienta cómodo en el restaurante, la rapidez en traerle la comida, no equivocarnos con el pedido.

4. ¿Cómo manejarías a un trabajador que no se desempeña bien?

Primero tiene una reunión conmigo para indicarle por qué no se está desempeñando bien en el caso que su actitud o el error se siga dando se puede llegar a despedirlo dado que lamentablemente esto nos perjudica como marca, ocasiona que el cliente al haber tenido una mala experiencia no quiera volver y no nos recomiende.

5. ¿Cómo crees que te diferencias de los demás restaurantes del mismo rubro?

Brindamos platos de alta calidad, a un buen precio, utilizamos ingredientes de alta calidad, contamos con un buen ambiente para que los clientes quieran volver.

6. ¿Consideras importante que los candidatos (meseros, cocineros) tengan experiencia previa? ¿en el caso que sea sí, en qué sentido los beneficia?

Si considero que es importante dado que ya no se tiene que estar invirtiendo tiempo en enseñarle, el rubro de los restaurantes tiene una tasa de rotación alta por lo que si el trabajador no se siente bien se va.

SENTIA ET PRA

### EXPERTO 3 ADMINISTRADOR RESTAURANTE ITALIANO

1. ¿Qué competencias considera que debería tener el candidato ideal en cuanto al reclutamiento para un restaurante ya sea meseros, cocineros, cajero, etc.?

Ser amable con el cliente pero no confianzudo, alta comunicación poder indicarle al cliente todo lo que necesita, poder absolver sus dudas, saber controlar el estrés dado que en las horas donde tenemos alta demanda tenemos que brindar un servicio rápido a los clientes pero que sea bueno de todas maneras, sin equivocaciones. saber escuchar al cliente si tiene alguna sugerencia.

2. Breve descripción del proceso de selección de personal en su restaurante

Publicamos nuestras ofertas en páginas de reclutamiento pero hoy en día como sabemos que la mayoría de personas utilizan redes sociales, publicamos las ofertas en nuestro Instagram. Una vez que recibimos todos los CVs de las personas escogemos a la persona que vaya más acorde con lo que estamos buscando. Pasa una entrevista con la administradora del restaurante y el que nos guste más como se desenvuelve lo contratamos. Por otro lado, una vez que sean contratados los ponemos a prueba un par de meses para ver su desenvolvimiento dado que una cosa es lo que te hablan en la entrevista y otro es su desempeño en el restaurante atendiendo a los clientes.

3. ¿Qué caracteriza un óptimo servicio al cliente?

Que el cliente se vaya feliz del restaurante, que comente que fue a tal lugar y aparte de haber probado rica comida también recibió un buen trato

4. ¿Cómo manejarías a un trabajador que no se desempeña bien?

La primera vez se conversa con la persona para indicarle los errores que está cometiendo y como puede mejorarlos. Si el mal desempeño persiste se le enviarán memos que al acumular dos se le puede llegar a despedir.

5. ¿Cómo crees que te diferencias de los demás restaurantes del mismo rubro?

Nosotros queremos que el cliente se lleve una buena memoria de nosotros, en donde le hayamos brindado una buena atención, que los clientes se sientan como si estuvieran en Italia comiendo una auténtica pasta, buen ambiente en donde haya la bulla mínima para que se pueda conversar.

6. ¿Consideras importante que los candidatos (meseros, cocineros) tengan experiencia previa? ¿en el caso que sea sí, en qué sentido los beneficia?

Considero que sí es importante, al enfocarnos en brindar un buen servicio necesitamos a personas que sepan lo que están haciendo, que sepan desenvolverse en la cancha, que atiendan de la mejor manera a nuestros clientes, que sepan cómo lidiar además con los clientes difíciles, que tengan paciencia.

#### EXPERTO 4 ADMINISTRADOR RESTAURANTE ITALIANO

1. ¿Qué competencias considera que debería tener el candidato ideal en cuanto al reclutamiento para un restaurante ya sea meseros, cocineros, cajero, etc.?

En el caso de los meseros y cajeros deben de ser cordiales, saber trabajar con otras personas y ser responsables con sus funciones- También tienen que ser atentos ante cualquier requerimientos que haya de los clientes.. Para los cocineros, deben de poder trabajar con otras personas y trabajar bajo presión para los días con alta demanda

2. Breve descripción del proceso de selección de personal en su restaurante

Buscamos referencias de conocidos y también ponemos un anuncio en Computrabajo. Se reciben los curriculums y luego se revisa uno por uno. Luego llamamos a los candidatos que más nos llamaron la atención para poder entrevistarlos y les pedimos que nos cuenten sus experiencias. Una vez que seleccionamos a una persona para el puesto se le capacita y se pone a prueba por un periodo de tiempo.

3. ¿Qué caracteriza un óptimo servicio al cliente?

Debe ser cordial en todo el servicio y estar dispuesto a responder las dudas de los clientes con paciencia. Además, debe de estar atento a los requerimientos del cliente así como a la salida de los platos para que no haya demora y el cliente no espere mucho tiempo. En caso haya alguna queja o recomendación tomarla en cuenta y si se puede hacerle el cambio respectivo si es que un plato está muy salado o sin sabor.

4. ¿Cómo manejarías a un trabajador que no se desempeña bien?

Le llamo la atención verbalmente a partir de la segunda o tercera vez que comete el mismo error. De todas maneras, se le enseña cómo se debe de hacer. Si ya de reiteradas veces sigue sin mostrar mejoras en su desempeño, lamentablemente lo tendría que despedir.

5. ¿Cómo crees que te diferencias de los demás restaurantes del mismo rubro?

Nuestro restaurante se enfoca en tener platos a precios accesibles y al mismo tiempo que tenga buen sabor, que la calidad y precio estén al mismo nivel. Asimismo, que la experiencia sea grata cuando los clientes acuden al local.

6. ¿Consideras importante que los candidatos (meseros, cocineros) tengan experiencia previa? ¿en el caso que sea sí, en qué sentido los beneficia?

Dependiendo del puesto pero en la parte de cocina sí creo que sería importante pero no indispensable, ya que beneficiaría que sepa cortar rápido, preparar y manipular alimentos. De todas maneras, igual se le puede enseñar. En el caso de caja, beneficiaría tener experiencia en el cobro de los servicios usando los POS. Para los meseros, no es indispensable haber tenido experiencia. En general, se les puede capacitar para el puesto.

## EXPERTO 5 ADMINISTRADOR RESTAURANTE ITALIANO

1. ¿Qué competencias considera que debería tener el candidato ideal en cuanto al reclutamiento para un restaurante ya sea meseros, cocineros, cajero, etc.?

Un conocimiento básico del área donde va a trabajar, lo más importante para mí es la proactividad, la limpieza y la puntualidad tomando en cuenta que lo demás se puede aprender en la cancha. Otro punto importante para mí es la motivación y las ganas que tiene la persona por querer trabajar con nosotros y dar lo mejor de sí.

2. Breve descripción del proceso de selección de personal en su restaurante

En cuanto al proceso de selección trabajamos mediante internet nuestra página tiene una sección en donde las personas que están interesadas en trabajar con nosotros pueden enviar su CV o también publicamos las ofertas laborales en páginas de empleo. Una vez que seleccionamos a los perfiles que estén más acorde con el puesto que estamos requiriendo ocupar pasan una entrevista con la administradora del restaurante y el que se desempeñe acorde con los que estamos buscando lo contratamos. Otra etapa del proceso de selección que también realizamos es el tema de corroborar las referencias, si realizó un buen trabajo en los años que laboró ahí y por qué motivo se tuvo que retirar del restaurante donde trabajaba.

3. ¿Qué caracteriza un óptimo servicio al cliente?

Estar siempre al tanto, estar siempre con una sonrisa, un trato cordial con un buen diálogo, un servicio rápido, no hacer esperar al cliente, por lo que generaría una buena impresión en este teniendo un impacto positivo.

4. ¿Cómo manejarías a un trabajador que no se desempeña bien?

Ser directos dándole una advertencia y si no funciona pedirle el retiro pero siempre que sea la última opción y darle tu apoyo desde un inicio para tratar que cambie su desempeño

5. ¿Cómo crees que te diferencias de los demás restaurantes del mismo rubro?

Bueno nosotros nos caracterizamos por brindar platos de calidad a nuestros clientes, que los clientes se sientan como en casa, un ambiente tranquilo en donde se puede disfrutar deliciosos platos y pasarla bien con amigos y familiares.

6. ¿Consideras importante que los candidatos (meseros, cocineros) tengan experiencia previa? ¿en el caso que sea sí, en qué sentido los beneficia?

No es necesario dado que en este rubro se puede aprender rápido en el caso de los meseros pero para el tema de los cocineros si es necesario tener una noción básica para poder desenvolverse en la cancha y con la experiencia puede mejorar. Considero que un tema super importante en un restaurante son sus platos, entonces un cocinero con experiencia previa ayuda a que el tiempo de aprendizaje sea más corto y pueda dominar los sabores que se requieren para los platos mucho más rápido.

## EXPERTO 6 ADMINISTRADOR RESTAURANTE ITALIANO

1. ¿Qué competencias considera que debería tener el candidato ideal en cuanto al reclutamiento para un restaurante ya sea meseros, cocineros, cajero, etc.?

Para los puestos que tienen contacto directo con los clientes frecuentemente, deben ser amables, pacientes y atentos. Los clientes pueden tener dudas sobre los ingredientes de los platos o sobre recomendaciones de qué pedir, entonces nuestros trabajadores deben de ser capaces de responder cualquiera de sus dudas. Ser atentos también es importante para estos puestos ya que hace que el cliente se sienta escuchado y visto. En el caso del área de cocina, deben de tener conocimientos técnicos básicos. Además, deben de ser rápidos en el servicio para poder atender los pedidos en un tiempo razonable. Poder trabajar en equipo con diversas personas, ya que cocinar comprende diversas áreas para poder completar los pedidos a tiempo.

2. Breve descripción del proceso de selección de personal en su restaurante.

Preguntamos a nuestros trabajadores si tienen alguna referencia de personas que quieran trabajar con nosotros. Recibimos sus curriculums y evaluamos si alguno de los postulantes se adecua a lo que buscamos para el puesto.

3. ¿Qué caracteriza un óptimo servicio al cliente?

Buena comida y buena atención. Ambos se complementan, si uno no es satisfactorio para el cliente la experiencia en general no va a ser tan grata.

4. ¿Cómo manejarías a un trabajador que no se desempeña bien?

Le pido que se reúna conmigo para poder conversar y entender bien el contexto en el que sucedió. Primero diferenciar si es un error que se comete por primera vez y enseñarle la manera adecuada de hacerlo. También puede que sea algo que viene tratando de mejorar y está en proceso, en ese caso se evalúa su progreso. Si por último, el caso es que no mejora y no muestra signos positivos, lamentablemente en ese caso se prescinde del trabajador.

5. ¿Cómo crees que te diferencias de los demás restaurantes del mismo rubro?

Atención amable, rápida y buena comida. Generar una buena experiencia para poder disfrutar de los platos .

6. ¿Consideras importante que los candidatos (meseros, cocineros) tengan experiencia previa? ¿en el caso que sea sí, en qué sentido los beneficia?

Es importante pero no obligatorio. Para los puestos de meseros y cajeros se les puede enseñar, siempre y cuando tengan la disposición de aprender y muestren progreso en ello. En el caso de los cocineros puede ser una ventaja pero como mencioné también se les puede enseñar. Claro que de todas maneras nos beneficia que tengan experiencia previa, ya que sabrán cómo actuar en ciertas situaciones aun estando en entrenamiento.

# LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE RIVOLTA STREET PASTA

## INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	2%
2	<a href="http://ri.ues.edu.sv">ri.ues.edu.sv</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="http://repositorio.ulima.edu.pe">repositorio.ulima.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
4	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1%
5	<a href="http://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="http://repositorio.esup.edu.pe">repositorio.esup.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://repositorio.usmp.edu.pe">repositorio.usmp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec">repositorio.ucsg.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1%

9	<a href="http://biblioteca.usac.edu.gt">biblioteca.usac.edu.gt</a> Fuente de Internet	<1 %
10	<a href="http://repositorio.autonoma.edu.pe">repositorio.autonoma.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://repositorio.ute.edu.ec">repositorio.ute.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://docero.tips">docero.tips</a> Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Jorge Tadeo Lozano Trabajo del estudiante	<1 %
14	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://repositorio.uasb.edu.ec">repositorio.uasb.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://dspace.unl.edu.ec">dspace.unl.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://repositorio.uss.edu.pe">repositorio.uss.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://repositorio.ucsp.edu.pe">repositorio.ucsp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://tesis.unap.edu.pe">tesis.unap.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %

21	mrwhatis.com Fuente de Internet	<1 %
22	Martínez Flores Blanca Estela. "Propuesta de selección por competencias en el área comercial de una empresa especializada en servicios de comunicación", TESIUNAM, 2017 Publicación	<1 %
23	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
24	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	revistas.unilibre.edu.co Fuente de Internet	<1 %
26	Díaz Guinzberg Disraelí. "Propuesta de un modelo de selección de personal basado en competencias para traductores profesionales", TESIUNAM, 2015 Publicación	<1 %
27	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Trabajo del estudiante	<1 %
28	repositorio.unamba.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
29	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

30

Submitted to Universidad Alas Peruanas

Trabajo del estudiante

&lt;1 %

31

www.monografias.com

Fuente de Internet

&lt;1 %

32

dspace.udla.edu.ec

Fuente de Internet

&lt;1 %

33

idoc.pub

Fuente de Internet

&lt;1 %

34

www.scribd.com

Fuente de Internet

&lt;1 %

35

Aréchiga Rodríguez Marian Margarita.  
"Descripción de puestos por competencias  
laborales para la empresa Pollo Feliz S.A. de  
C.V.", TESIUNAM, 2011

Publicación

&lt;1 %

36

oa.upm.es

Fuente de Internet

&lt;1 %

37

López Soto Jorge Edmundo. "Reclutamiento,  
evaluación y retención de empleados  
propuesta de operación y sus manuales de  
procedimiento para PyMES", TESIUNAM, 2019

Publicación

&lt;1 %

38

docplayer.es

Fuente de Internet

&lt;1 %

39

repositorio.unp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

40

[repositorio.uta.edu.ec](http://repositorio.uta.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

41

[larepublica.pe](http://larepublica.pe)

Fuente de Internet

<1 %

42

[recursosbiblioteca.icap.ac.cr](http://recursosbiblioteca.icap.ac.cr)

Fuente de Internet

<1 %

43

[recursoshumanosantecedentesyevolucion.blogspot.com](http://recursoshumanosantecedentesyevolucion.blogspot.com)

Fuente de Internet

<1 %

44

[repositorio.uti.edu.ec](http://repositorio.uti.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

45

[repository.unad.edu.co](http://repository.unad.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

46

Hernández Arroyo Efi Lizbeth.

"Administración del capital humano mediante el reclutamiento y selección basado en habilidades y competencias", TESIUNAM, 2021

Publicación

<1 %

47

Submitted to Universidad Católica de Santa María

Trabajo del estudiante

<1 %

48

Submitted to Universidad Cooperativa de Colombia

Trabajo del estudiante

<1 %

49	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	<1 %
50	dokumen.pub Fuente de Internet	<1 %
51	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
52	repositorio.upsjb.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
53	repository.libertadores.edu.co Fuente de Internet	<1 %
54	www.worki360.com Fuente de Internet	<1 %
55	López Cruz Eunice Areli. "La participación actual del psicólogo en el proceso de atracción de talento del capital humano", TESIUNAM, 2012 Publicación	<1 %
56	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
57	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
58	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %

---

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía Activo