

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS EN EL ÉXITO DE
LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE DE CUATRO ESTRELLAS
EN LA REGIÓN DE PUNO**

PRESENTADA POR:

VILMA VICTORIA COLQUEHUANCA PONCE

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAESTRO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
MENCION EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

PUNO, PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS EN EL ÉXITO DE
LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE DE CUATRO ESTRELLAS
EN LA REGIÓN DE PUNO

PRESENTADA POR:

VILMA VICTORIA COLQUEHUANCA PONCE

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

MENCIÓN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

.....
Dr. RAUL ANCHAPURI CANAZA

PRIMER MIEMBRO

.....
Dr. ALCIDES PALACIOS SANCHEZ

SEGUNDO MIEMBRO

.....
M.Sc. GERMAN FERNANDEZ ROJAS

ASESOR DE TESIS

.....
Dr. EDGAR DARIO CALLOHUANCA AVALOS

Puno, 31 de diciembre de 2018

ÁREA: Administración de Recursos Humanos.

TEMA: Selección de Personal por Competencias.

LÍNEA: Gestión Empresarial.

DEDICATORIA

A Dios, mi Padre Celestial, por todas sus bendiciones a lo largo de mi vida.

A Jesús mi Señor, a Sun Myung Moon y Hyung Jin Sean Moon; quienes me guían por el camino correcto a seguir para ser cada día una mejor persona y por permitirme conocer la obra de Dios y su ideal aquí en la tierra.

A mi familia, quienes son el motivo más importante para luchar siempre por alcanzar mis metas y objetivos.

AGRADECIMIENTOS

- Mi infinito agradecimiento a Dios por sobre todos y todas las cosas.
- A mi querida familia por su gran apoyo.
- A la escuela de Posgrado en Contabilidad y Administración de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.
- A mi asesor y miembro de jurado del presente trabajo de investigación.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1	Marco teórico	3
1.1.1	Selección de personal.....	3
1.1.2	Proceso de selección	5
1.1.3	Pasos para la selección de personal	6
1.1.4	Gestión del talento humano	9
1.1.5	Competencias.....	10
1.1.6	Clasificación de las competencias	14
1.1.7	Selección por competencias.....	15
1.1.8	Ética laboral	16
1.1.9	Valores personales	17
1.1.10	Valores organizacionales	18
1.1.11	Éxito.....	18
1.2	Antecedentes	19

1.2.1	A nivel internacional.....	19
1.2.2	A nivel nacional.....	21
1.2.3	A nivel local.....	22

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1	Identificación del problema	25
2.2	Enunciados del problema.....	25
2.2.1	Pregunta general	25
2.2.2	Preguntas específicas	25
2.3	Justificación	25
2.4	Objetivos.....	25
2.4.1	Objetivo general.....	25
2.4.2	Objetivos específicos	26
2.5	Hipótesis	26
2.5.1	Hipótesis general.....	26
2.5.2	Hipótesis específicas.....	26

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1	Lugar de estudio.....	27
3.2	Población	27
3.3	Muestra	28
3.4	Método de investigación.....	29
3.4.1	Tipo de investigación.....	29
3.4.2	Nivel de la investigación.....	29
3.4.3	Diseño de la investigación	29
3.4.4	Descripción detallada de métodos por objetivos específicos.....	30

CAPÍTULO IV**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1	Desarrollo por objetivos.....	33
4.1.1	Objetivo 1	33
4.1.2	Objetivo 2	43
4.1.3	Objetivo 3	49
4.1.4	Objetivo 4	59
	CONCLUSIONES	60
	RECOMENDACIONES.....	63
	BIBLIOGRAFÍA	65
	ANEXOS	70
	MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Selección de Personal	33
2. Perfil de Cargo	34
3. Requisitos de acuerdo al perfil de Cargo	35
4. Elemento influyente en la toma de decisiones	36
5. Entrevista empleada para seleccionar al candidato.....	37
6. Desventaja del candidato	38
7. Pruebas de conocimiento o capacidad	39
8. Pruebas de aptitud.....	40
9. Idiomas que más debe dominar el candidato	41
10. Pruebas de personalidad.....	42
11. Técnicas de simulación	43
12. Personas idóneas	44
13. Aptitudes influyentes del candidato.....	45
14. Valores personales del candidato.....	46
15. Valor personal no cumplido.....	47
16. Personal no permanece en la empresa por diversas razones.....	48
17. Resultado positivo del hotel en el aspecto financiero.....	49
18. Resultado positivo del hotel en el aspecto comercial	50
19. Resultado positivo en la innovación	51
20. Metas alcanzadas	52
21. Selección de personal influyente en el éxito general del hotel	53
22. Metas alcanzadas en el aspecto económico	54
23. Metas cumplidas en plazos fijos	56
24. Posicionamiento en el mercado	57
25. Meta alcanzada en el aspecto Jurídico	58

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Selección de Personal	34
2. Perfil de cargo Fuente:	35
3. Requisitos de acuerdo al perfil de cargo	36
4. Elemento influyente en la toma de decisiones	37
5. Entrevista	38
6. Desventaja del candidato	39
7. Pruebas de conocimiento o capacidad	40
8. Prueba de aptitud	41
9. Idiomas que más debe dominar el candidato	42
10. Pruebas de personalidad	43
11. Técnicas de simulación	44
12. Personas idóneas	45
13. Aptitudes influyentes	46
14. Valores personales	47
15. Valor incumplido por parte del personal	48
16. Personal que no permanece en la empresa por diversas razones	49
17. Resultado positivo del hotel en el aspecto financiero	50
18. Resultado positivo comercial	51
19. Innovación	52
20. Metas alcanzadas	53
21. La selección de personal influye en el éxito general	54
22. Metas alcanzadas en el aspecto económico	55
23. Metas establecidas en el tiempo (plazos fijos)	56
24. Posicionamiento en el mercado	57
25. Cumplimiento de metas en el aspecto jurídico	58

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Cuestionario	71
2. Matriz de consistencia	76

RESUMEN

La selección de personal en una organización no es tarea fácil para ningún gerente de recursos humanos, puesto que una buena selección de personal incide directamente en el éxito de una determinada empresa. El presente trabajo se enfocó en una realidad que afrontan muchas empresas hoteleras en cuanto a la influencia de la selección de personal en el éxito de las mismas, debido al poco interés que se tiene por buscar una solución a este problema, es que se planteó como objetivos determinar si el proceso de selección de personal influye en el éxito de los establecimientos de hospedaje, constatar si las técnicas la selección inciden en su éxito y comprobar si las personas idóneas determinan el éxito de estos establecimientos de hospedaje. Por tanto, para realizar este trabajo de investigación se ha empleado el método deductivo con enfoque cuantitativo, usando como instrumento la encuesta o cuestionario dirigido a los responsables del área de recursos humanos; y los resultados detallados en las tablas, permitieron llegar a la conclusión que, es necesario mejorar el proceso de selección de personal utilizando la selección por competencias y al mismo tiempo fomentar los valores en el personal. Sin duda si se toman en cuenta las recomendaciones hechas al respecto, se logrará el éxito deseado.

Palabras clave: Éxito, fidelidad, fomentar, selección y valores.

ABSTRACT

The selection of personnel in an organization is not an easy task for any human resources manager, since a good selection of personnel directly affects the success of a certain company. The present investigation focused on a reality faced by many hotel companies in terms of the influence of the selection of personnel on the success of the same, due to the lack of interest in finding a solution to this problem, it is proposed to determine if the personnel selection process influences the success of the lodging establishments, to see if the selection techniques affect their success and Check if the right people determine the success of these lodging establishments. Therefore, to carry out this research work, the deductive method has been used with a quantitative approach, using as an instrument the survey or questionnaire addressed to those responsible for the area of human resources; and the results detailed in the tables, allowed to reach the conclusion that, it is necessary to improve the process of selection of personnel using the selection by competencies and at the same time to promote the values in the personnel. Without doubt if the recommendations made in this regard are taken into account, the desired success will be achieved.

Keywords: Encourage, fidelity, selection, success and values.

INTRODUCCIÓN

En un mundo en el que la actividad empresarial está evolucionando a la par con la tecnología existente, se deja de lado incurrir en la causa que provoca el poco o casi nulo éxito de su actividad productiva en todos los aspectos. La actividad empresarial actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad y es más exigente. El proceso de selección de personal tradicional, se diferencia del proceso de selección por competencias. El primero proviene de una sociedad industrial, orientada a características de inflexibilidad, estabilidad y relaciones jerárquicas entre otras. El segundo está enfocado en el conocimiento y se destaca por su dinamismo, flexibilidad, participación y orientación al trabajo en equipo. Por ende, éste último tiene características mucho más elásticas e innovadoras que las del modelo tradicional. Se trata de una dirección estratégica de RRHH enfocado a las competencias de las personas que van a formar equipo con la organización y se fundamenta en el futuro de las personas, en sus aspiraciones, en sus objetivos y propósitos. En la actividad turística hotelera se requiere tener mucha más delicadeza y seriedad para elegir al personal adecuado ya que es un sector enfocado a satisfacer al cliente desde que llega al país anfitrión, hasta que sale del mismo. No obstante debido a diferentes factores, el proceso de selección del personal en estos establecimientos de hospedaje, no es del todo el adecuado. Desde este punto de vista, el presente trabajo se desarrolló como sigue:

Capítulo I: se realizó la revisión de literatura compuesta por el marco teórico relacionado con el tema de investigación, apoyado en citas de libros de diferentes autores del tema en cuestión. Así como también se ha tomado referencia de algunos trabajos de investigación que guardan relación con el tema a nivel internacional, nacional y local. La base teórica fue el sustento de acuerdo a las variables independiente y dependiente.

Capítulo II: se consideró el planteamiento del problema de investigación, la identificación del problema, el enunciado del problema, la justificación, los objetivos generales y específicos y las hipótesis: general y específicas; los cuales están desarrollados en función al marco teórico del estudio.

Capítulo III: se desarrolló los materiales y métodos, lugar de estudio, población, muestra, métodos y la descripción detallada de métodos por objetivos específicos.

Capítulo IV: se expuso los resultados y discusión del problema en función a los objetivos planteados en el presente estudio, en donde se evidencian las tablas y figuras de cada una de las variables con su respectiva interpretación. Finalmente se presentan las respectivas conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos como prueba de investigación.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco teórico

1.1.1 Selección de personal

La selección de personal, como su nombre lo indica, es un proceso posterior al reclutamiento, el cual provisiona de personal a la empresa. Algunos autores tienen su propia concepción sobre el tema:

Zayas (2010) afirma que el proceso de selección de personal constituye un factor positivo en la búsqueda de niveles superiores de desempeño y de incrementar los niveles de competitividad de la organización toda vez que, como se ha señalado, el hombre constituye el elemento fundamental en el funcionamiento de un sistema. Por último se debe significar que el proceso de selección, no es patrimonio de una especialidad aislada, sino que el éxito en este proceso depende de la integración que se logre en la valoración del hombre desde diferentes ángulos. La esencia del proceso de selección se materializa al seleccionar al mejor candidato para cada cargo o grupo de ellos, a partir de lograr un reflejo lo más objetivamente posible de las características del sujeto, siendo dicha tarea una responsabilidad del equipo de selección.

La selección de personal consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer como los talentos

especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada (Dunnette, 1974).

Es el proceso que consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Una vez identificada del talento del puesto que queda vacante (Werther y Davis, 2008).

Es un proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos (Gómez *et al.*, 2008).

Grados (2013) nos dice que la importancia de una buena selección de personal radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando aspectos tales como experiencia laboral, trayectoria académica, aspectos psicológicos. Por lo tanto puede decirse que la selección es la aplicación de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

La selección de personal es el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas y escoger a la persona adecuada para el puesto (Bohlander y Snell, 2013).

Wayne (2010) define a la selección como el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. El proceso de selección afecta prácticamente a todas las funciones de RH y al mismo tiempo se ve afectado por éstas.

Chiavenato (2009) define la selección de personal como la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del

personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo.

Zayas (2010) define la actividad de selección de personal como el proceso mediante el cual partiendo de la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo por parte de una organización y habiendo definido las competencias que se han establecido como requisitos para desempeñar con éxito un cargo u ocupación, se evalúa y escoge a aquel o aquellos que mejor reúnen las mismas, tanto en función del momento actual como prospectivamente según se requiera.

Es un subproceso importante del más amplio proceso de dotación. Una vez que se integra un grupo de solicitantes adecuados, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal. Este proceso incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de contratación. Si el proceso de reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento de entradas (consumos), por lo tanto una actividad de invitación, el proceso de selección es una actividad de escoger, de opción, de decisión, de filtración de entrada (insumos) de calificación (Castellanos, 2012).

1.1.2 Proceso de selección

Chiavenato (2009) nos dice que, el proceso de selección se da por dos formas, como proceso de comparación, y como proceso de decisión. Como proceso de comparación se da entre dos variables, es decir, los requisitos que exige el puesto se comparan con los ofrecidos por los candidatos. Como proceso de decisión, se da posteriormente a la comparación, y admite tres modelos de comportamiento: modelo de colocación, modelo de selección y modelo de clasificación.

Gomez (2005) afirma que existen muchas herramientas para el proceso de la selección, entre las que destacan las cartas de recomendación, los formularios de solicitud, los test de capacidad, los tests de personalidad, los tests psicológicos, las entrevistas, los centros de valoración, los tests de drogas, los tests de honradez, la comprobación de referencias y el análisis grafológico. La mejor herramienta de

selección siendo la más fiable desde el punto de vista legal, debe ser tanto fiable como legal.

El proceso de selección depende en gran medida de factores como el análisis de puestos, el plan de capital humano y la oferta y la calidad del mercado de trabajo. Estos factores determinan las necesidades de nuevo personal a la organización, en combinación con el proceso mismo de la selección (Werther, 2008).

Wayne (2010) nos dice que el proceso de selección empieza por lo regular con una entrevista preliminar, durante la cual los candidatos obviamente no calificados son rechazados, en seguida los candidatos completan la forma de solicitud de empleo de la empresa, y esto va seguido por la administración de pruebas de selección y una serie de entrevistas de empleo, así como por la verificación de las referencias y los antecedentes. Una vez que se ha tomado la decisión de selección, se puede aplicar al empleado en prospecto el examen médico de la compañía.

1.1.3 Pasos para la selección de personal

El proceso de la selección se basa exclusivamente en los requisitos de especificación de puestos, de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que su finalidad es proporcionar objetividad y precisión en el momento de la selección, es que se tienen algunos pasos para seleccionar candidatos conforme al perfil de cargo, que permiten al reclutador obtener un candidato específico, con idoneidad para el puesto solicitado y son los siguientes:

a) Recepción preliminar de solicitudes

La selección comienza con una cita que se da entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar que suele ser informal. El candidato entrega una solicitud de trabajo que le ha sido entregada durante la entrevista preliminar o que ha obtenido de la página web de la empresa. El diseño y la información específica que se pide en la solicitud, depende de cada empresa, por tanto el candidato está obligado a declarar con veracidad en la solicitud, ya que ésta será luego corroborada por el empleador.

b) Administración de exámenes:

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Las pruebas psicológicas tradicionales permiten determinar la capacidad básica del individuo respecto a diversas actividades, pero con frecuencia las pruebas no ofrecen garantías de ser válidas. Para demostrar validez de la prueba, se deben emplear dos enfoques:

- **Enfoque de demostración práctica**, se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.
- **Enfoque de demostración racional** se fundamenta en el contenido y el desarrollo de la prueba.

Por lo general suele preferirse el enfoque de demostración práctica ya que elimina muchos elementos subjetivos.

Además de validas, las pruebas deben ser confiables, que permita ser aplicada cada vez al individuo, para así obtener resultados similares.

Tipos de pruebas:

- ✓ Psicológicas
- ✓ De conocimiento
- ✓ De desempeño
- ✓ De respuesta grafica
- ✓ De carácter medico

c) Entrevista de selección

Es una conversación formal que el entrevistador usa para evaluar la idoneidad del candidato en cuestión. El objetivo de esta entrevista responde a dos preguntas generales: ¿el candidato puede desempeñar el puesto?, ¿Cómo se compara respecto a los otros candidatos que solicitan el mismo puesto?

Las entrevistas suelen ser las técnicas más utilizadas por los empleadores, sobre la cual se pueden formular decisiones de selección de personal y su uso es casi universal. Además las entrevistas posibilitan la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y éste la obtiene de la organización. Sin embargo, al igual que los exámenes, no representan una confiabilidad absoluta, tampoco la validación correspondiente, ya que en el posterior desempeño laboral del ya aceptado candidato no es el mismo que al momento de la entrevista.

Tipos de entrevista

- ✓ Estructurada
- ✓ No estructurada
- ✓ Mixtas
- ✓ Conductuales
- ✓ De tensión
- ✓ De competencias

d) Verificación de referencias y antecedentes

Verificar las referencias académicas del solicitante como ser acreedor de certificados, títulos, diplomas, es un primer elemento que el empleador debe tomar en cuenta. De otro lado las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato.

Cuando la selección de personal incluya la contratación de personas de diversas nacionalidades, es necesario verificar con especial cuidado los documentos migratorios y las visas o permisos legales que amparen el derecho a laborar en el país.

e) Evaluación medica

Por varias razones es conveniente que el proceso de selección también incluya un examen médico del solicitante, siendo obvia la preocupación del empleador de querer contar con un candidato que esté en condiciones saludables, ya que de lo contrario podría suceder un contagio al resto de los empleados, prevalece la idea de querer convivir con todos previniendo posibles enfermedades.

f) Descripción realista del puesto

Es preciso que el solicitante no tenga falsas expectativas respecto al puesto que está buscando, para prevenir resultados negativos es mejor advertir a los futuros empleados sobre las características menos atractivas de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos.

g) Decisión de contratar

Con el fin de mantener la buena imagen de la empresa, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. La decisión de contratar señala el proceso final de la selección. No obstante del grupo de los rechazados puede surgir un candidato idóneo para otro puesto, aunque no se contemplen vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes.

1.1.4 Gestión del talento humano

Chiavenato (2002) afirma que la gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales buscando la eficacia organizacional.

En un mundo de cambios vertiginosos, donde la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las empresas sean inteligentes. Que sepan aprovechar todas las capacidades de sus empleados, todas las posibilidades de la organización, toda la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos compartidos. No se trata de contratar un montón de superdotados, sino hacer que el conjunto funcione inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios (Marina, 2003)

Eslava (2004) afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Dessler (1997) concluye que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

La gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. Es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional (Wayne, 2010).

Lledo (2011) afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la Gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por sí solos.

Así mismo, la gestión de talento humano se basa en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas en otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno (Zabaleta, 2003).

Otro concepto sobre la gestión de talento humano es que, es el conjunto de prácticas y políticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación de desempeño (Chiavenato, 2009).

1.1.5 Competencias

Le Boterf (1995) concluye que el modelo de gestión integrada se ha incorporado como una herramienta para mejorar la empleabilidad, polifuncionalidad y calidad de vida de los trabajadores, la calidad y productividad del trabajo de las personas y por ende de la empresa, en conjunto con la incorporación de un lenguaje común que

ayuda a unificar criterios para las gestiones que se realicen. Esta forma de administración de recursos humanos por competencias tiene como fin el materializar la idea de que las personas son hoy en día la principal fuente de diferenciación entre las organizaciones.

Así mismo, bajo este modelo de gestión por competencias las personas han comenzado necesariamente a incorporar más y nuevas responsabilidades en sus áreas de trabajo, lo que hace referencia a la polifuncionalidad de los cargos que ha implicado adquirir una aglomeración de conocimientos y destrezas, que les han facilitado a los trabajadores mayores posibilidades de poner en juego nuevas habilidades y finalmente adquirir y desarrollar nuevas competencias. De esta manera la estructura organizacional está dejando de ser vertical para acercarse cada vez más a una estructura más horizontal. (Kehoe, 2000).

Alles (2011) señala que el desarrollo de competencias es un factor clave para cualquier Modelo de Gestión por competencias. No tiene sentido implementarlo si a posteriori no se toman medidas para achicar las brechas entre los perfiles por competencias requeridos según los diferentes puestos y las personas que los ocupan. Si una organización ha implantado un Sistema de Gestión por competencias, será sobre éstas que se centrarán los mayores esfuerzos de capacitación y formación, de modo que el personal en conjunto, logre el perfil requerido en cada área.

Etimológicamente competencia es una palabra tomada del latín *competeré* y significa “aspirar” “ir al encuentro de”, raíz de la que también deriva el verbo ‘*competer*’, “incumbir”, “pertener” y el adjetivo “competente”; aplicado especialmente a “quien se devuelve con eficacia en un determinado dominio de la actividad humana” (Coromides, 2008).

El concepto de competencias fue rápidamente adoptado por los departamentos de recursos humanos como una forma de añadir valor a las empresas. Desde ese momento la gestión por competencia ha estado creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa. Su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que priva es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización (Gilbert, 1978).

Bunk (2003) quizás uno de los autores más referenciados en el estudio de la competencia y la formación, afirma que la competencia se clasifica en cuatro categorías: competencia técnica, competencia metodológica, competencia social y competencia participativa, también se entiende como “competencia profesional” quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma, flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional.

Leboyer (1997) señala que la dirección de la empresa, cada vez delega más funciones hacia los empleados en un proceso continuo de descentralización De manera que éstos comienzan a actuar con mayor autonomía y asumen más responsabilidades que anteriormente. Ya no se contrata para un puesto que no va a cambiar, ni para una función a cubrir inmediatamente sin preocuparse del futuro.

Competencias son también las aptitudes académicas tradicionales que no permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida. Proponiendo así, que los rasgos que verdaderamente diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos que simplemente hacen bien las cosas, habría que buscarlos dentro de competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, por mencionar algunas (Mc Clelland, 1973).

Las competencias se pueden dividir en: genéricas, básicas y específicas. De igual manera, la UNESCO (1995) recomienda según el Informe de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI, agrupar la competencia en: cognitivas, formativas y técnicas. Estos tres tipos de competencias constituyen lo que se ha llamado la Competencia Integral u Holística, vistas desde la relación entre teoría y práctica o la relación e integración entre atributos y tareas en un contexto determinado (Mertens, 1996).

También se define a las competencias laborales como el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior. Amplían la definición de cualquier empleo al enfocarse en que trabajo se realiza y cómo. Las competencias se enmarcan dentro del contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad. Se espera que toda la plantilla demuestre

competencia en el desempeño del trabajador diario en los niveles específicos que exige su puesto particular (Moreno, 2003).

La habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente. (Barrios y Fong, 2002).

Alles (2000) manifiesta que las competencias laborales se relacionan con oficios y por extensión se aplican a profesionales de tipo universitario. Las personas que obtienen la certificación en competencias laborales pueden trabajar bajo la modalidad de autoempleo o como los empleados en relación de dependencia dentro de una organización.

Spencer (1993) presenta el análisis de 650 puestos de trabajo, resultantes de 20 años de investigación; de los cuales se logró desarrollar un esquema completo sobre la implantación de un Modelo de competencias para una organización. Asimismo, introduce por primera vez, el “Modelo del Iceberg”, donde gráficamente divide las competencias en dos grandes apartados: Las más fáciles de detectar o visibles que incluyen las destrezas y conocimientos y, las más difíciles de identificar o no visibles, que abarcan el concepto de uno mismo y los rasgos de la personalidad.

También se puede definir a las competencias como un conjunto de conocimientos y actitudes relacionadas que afectan la parte esencial del trabajo de uno (una función o una responsabilidad), vinculado con el desempeño en el puesto, que puede medirse de acuerdo con estándares bien aceptados y que puede mejorarse por la capacidad o el desarrollo (Lucia y Lepsinger, 1999).

Las competencias son las características demostrables en un individuo que permitan a éste el desempeño. De manera que las competencias de puestos son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo (Dessler y Varela, 2011).

Alles (2016) denomina a la selección por competencias como las características de personalidad de los nuevos actores/colaboradores de acuerdo a su comportamiento de genere un desempeño exitoso, lo cual permita el ingreso requerido para un puesto competente.

Chiavenato (2007) Afirma que las competencias son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las

personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa. De ahí que la administración por competencias sea un programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles profesionales que den como resultado una mayor productividad y adaptación al negocio, con la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia, llenando lagunas y agregando conocimientos, todo con base en criterios mensurables objetivamente.

Mc Clelland D. (1984) es considerado precursor de este modelo de gestión de personal, en la que prima más la consideración de que un empleado será plenamente competente en su trabajo en la medida en que tenga la capacidad para poder realizar lo que tiene que hacer en cada momento y lo lleve a cabo satisfactoriamente. El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente el título que aportaba y el resultado de los tests psicológicos a los que se sometía. Mc Clelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona (sus competencias) que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa.

Werther (2009) dice que las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades, y actitudes relacionadas que afectan la parte esencial del trabajo de uno (una función o una responsabilidad) vinculado con el desempeño en el puesto, que puede medirse de acuerdo con estándares bien aceptados y que puede mejorarse por la capacidad o el desarrollo.

1.1.6 Clasificación de las competencias

El listado de las competencias varía de una empresa a otra y además es diferente para cada puesto, sin embargo la mayoría de empresas toman como referencia dos tipos de competencia:

- **Competencias de carácter cardinales o generales**

Son denominadas así porque son tan relevantes que algunas empresas desean que todo su personal las posea o las desarrolle.

- **Competencias de carácter específicas o particulares**

Tienen estrecha relación con un puesto o familia de puestos.

Leboyer (1992) en su libro “La gestión de competencia” presenta una lista de competencias universales:

- ✓ **Intelectuales**
 - Perspectiva estratégica
 - Análisis y sentido común
 - Planificación y organización
- ✓ **Interpersonales**
 - Dirección de colaboradores
 - Persuasión
 - Decisión
- ✓ **Sensibilidad interpersonal**
 - Comunicación oral
- ✓ **Adaptabilidad**
 - Al medio
- ✓ **Orientación a los resultados**
 - Energía e iniciativa deseos de éxito
 - Sensatez para los negocios

1.1.7 Selección por competencias

La selección por competencias requiere de un proceso de análisis cualitativo, cuya finalidad es definir los conocimientos, habilidades y destrezas fundamentales para desempeñar con eficiencia una determinada función laboral.

La evaluación de la competencia para la selección toma en cuenta los conocimientos, habilidades y aptitudes específicas y requiere demostración de la capacidad. Hoy en día la mayoría de empresas quiere asegurarse de contar con un personal calificado y competente, por eso recurren cada vez más ya no solamente a

la selección tradicional, sino también a la selección por competencias, que dicho sea de paso, aporta grandes ventajas.

Escoger al mejor candidato para el puesto requerido, evaluando no solamente sus conocimientos en la materia, sino también las habilidades que éste posee para desempeñar el puesto con éxito. Mejores resultados en los procesos de selección, permite predecir comportamientos futuros de las personas, cuanto más datos se tenga de esa predicción, menos errores se cometerán, los cuales sirven de gran ayuda en la tarea de cubrir determinados puestos para los que hay pocos profesionales en el mercado. En conclusión la selección por competencias se enfoca en las habilidades que posee el candidato con todas las ventajas aportantes para la empresa. El proceso de selección por competencias sigue generalmente los siguientes pasos:

- Descripción del puesto
- Perfil en base a competencias
- Currículo en base a competencias
- Entrevista en base a competencias
- Investigación personal y laboral
- Contratación

1.1.8 Ética laboral

La ética laboral se refiere al conjunto de normas y valores que hacen y mejoran el desarrollo de las actividades profesionales dentro de la empresa.

Se determina mediante valores universales que poseen los seres humanos, y se especifica en el uso de estos dentro del entorno plenamente laboral. Las personas, por tanto, deben ser responsables sobre sus propios actos, ya que cada persona actúa con libertad, voluntad e inteligencia, no de manera forzada. Así mismo la persona debe ser respetuosa de sus obligaciones y derechos que su profesión conlleva. Un individuo podrá establecer su ética profesional mediante dos puntos fundamentales:

- **Valores individuales** son todos los que posee una persona a través de sus vivencias, su experiencia y su propia voluntad.

- **Código oficial de ética** este tipo de código rige el comportamiento ético de un profesional. Algunos autores conceptúan la ética laboral de la siguiente manera:

Montuschi (2008) define a la ética como los valores son las creencias del individuo o del grupo acerca de lo que se considera importante en la vida, tanto en los aspectos éticos o morales como en los que no lo son; fundamentan la base para la formulación de juicios y de elecciones. Existen valores morales, culturales, sociales, políticos, religiosos y valores corporativos que en muchos casos, pueden contener la clave del éxito o fracaso de una organización. Entre sus características principales se encuentra la polaridad (positivos o negativos), y la jerarquía (superiores o inferiores).

Gonzales (2005) la ética es definida como la disciplina filosófica que tiene por objeto los juicios de valor cuando se aplican a la distinción entre el bien y el mal.

La ética laboral también es considerada una reflexión filosófica, objetiva, racional que se hace sobre la moral, de la misma manera que propone valores universalmente válidos; no importa que en una época la esclavitud haya sido moral y socialmente aceptada, para la ética esclavizar a una persona debe ser desde todo punto de vista rechazable (Omar y Urteaga, 2009).

1.1.9 Valores personales

Son las actitudes que nos sirven para orientar nuestras decisiones y conductas ante la vida. Estos son estudiados por una rama de la filosofía llamada axiología y que sirve de base para la ética. Debido a que los aprendemos desde nuestra infancia, estos influyen a lo largo de nuestra vida, y los vamos adquiriendo desde nuestros padres, maestros, amigos. Los valores pueden ser positivos si se realzan la condición humana o negativos cuando degradan la condición humana.

Los valores son indispensables para la vida laboral, estos determinan también nuestra permanencia dentro de una empresa.

Jimenez (2010) dice que los valores son las creencias del individuo o grupo social de lo que se considera importante en la vida, tanto en los aspectos éticos o morales como en los que no lo son. Dan el fundamento sobre el cual se formulan juicios y

se realizan elecciones. Pueden derivarse del conocimiento, de consideraciones estéticas o de consideraciones morales. Se adquieren desde la más temprana edad, casi junto con el lenguaje y con los comportamientos de socialización, y se consolidan y amplían con la educación y el acceso a los medios culturales e informativos. Muchas veces permanecen implícitos y la persona no tiene claras sus prioridades valorativas.

Los valores influyen en el comportamiento y determinan la polaridad (negativa-positiva) de cada actividad para el individuo en una situación dada. Los valores son las condensaciones de experiencias acumuladas que capturan cualidades abstractas de hechos pasados y que tienen una cualidad normativa o de deber acerca de éstas, funcionando como criterios o marcos de referencia contra los cuales pueden ser evaluadas las experiencias actuales. Pero no son estructuras abstractas neutras, están atadas a nuestros sentimientos y pueden funcionar como motivadores generales (Feather, 1992).

1.1.10 Valores organizacionales

Se entiende como el elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan juntos para obtener así el mismo objetivo, ya sea para una empresa, compañía o una institución donde los valores organizacionales sean efectivos y así los miembros del grupo deben ejercerlos por las convicciones propias y no por establecimientos, de modo tal que cada persona tiene que estar segura de que actúa bajo las normas de conducta que le puede favorecer tanto a él como al resto del grupo.

Son las concepciones compartidas de lo que es importante, y por lo tanto deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones (Andrade, 1995).

1.1.11 Éxito

El éxito puede ser una palabra bastante abstracta ya que su significado es muy extenso. Definir el término éxito no es fácil, el éxito puede significar el logro de una meta, con el fin de alcanzar un objetivo individual o colectivo.

También se puede definir como la paz mental individual, la autosatisfacción de saber que lo que se hace es lo máximo para llegar a ser lo mejor que se cree capaz de hacer.

Por tanto el éxito es subjetivo y relativo, ya que cada persona puede evaluar diferente los resultados obtenidos por el individuo u otros.

Kanter (1983) afirma que las empresas y las personas que manejan el talento como un factor de éxito son las que en su actuar generan conductas acordes con la imaginación, que como seres humanos somos capaces de desarrollar y usar para creer en imposibles, visualizarlos, diseñarlos, crearlos y ponerlos en práctica en nuestras realidades.

Goleman (2000) define el éxito de gerentes líderes y trabajadores como “personas de alto nivel de desempeño, con destrezas, habilidades técnicas y emocionales bien desarrolladas, capaces de brindar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la gestión empresarial.

1.2 Antecedentes

Después de revisar exhaustivamente múltiples fuentes bibliográficas, tanto de internet como de bibliotecas especializadas, se puede describir los trabajos más relevantes:

1.2.1 A nivel internacional

La selección de personal como es el proceso que permite a las organizaciones dotarse del talento humano requerido, para integrarlos con el que ya dispone, en la búsqueda de la mayor efectividad organizacional. La selección es un proceso continuo y permanente, ya que la rotación de personal es inevitable en toda organización y deja vacantes que se deben cubrir con solicitantes de adentro o de afuera de la organización. La secuencia de pasos del proceso de selección varía de acuerdo a la organización, al tipo y nivel de cargo por cubrir. De allí que cada paso debe evaluarse en términos de su aportación (Cejas et *al.*, 2015).

Chinchin (2014) concluye que, la selección de personal por competencias permitió bajar el índice de rotación en la cadena de farmacias Pharmacy's y se logró contratar personal idóneo para el cargo de auxiliar de punto de venta. Así mismo afirma que

la competencia en la actualidad es cada vez más fuerte, por lo tanto en lo personal debe adquirir nuevas competencias, ser constantemente capacidad y motivado para así adaptarse a las necesidades de los clientes.

Cojulún (2011) concluye que, entre los beneficios que aporta la selección por competencias a dicha empresa, se encuentran el compromiso y la productividad, así como también se presenta la dificultad de que en el proceso de selección, la implementación de competencias laborales no es completo por lo tanto no se puede decir que la empresa trabaje totalmente con competencias laborales.

La selección de personal es uno de los procesos críticos de la gestión integrada de los recursos humanos en las organizaciones, en la medida que condiciona poderosamente la eficacia de los procesos de gestión que se producen después de efectuada la selección. En efecto si la selección de personal está correctamente realizada permitirá la incorporación de efectivos de alto rendimiento y, por sus mismas características, estos efectivos mostraran un buen aprovechamiento de la formación, unas excelentes posibilidades de promoción, una tasa de rotación que se sitúe en los márgenes aceptables para las organizaciones y, en general, un adecuado nivel en todos los procesos finales que tienen que ver con éxito el de aquellas (Salgado, 2000).

Ruano (2014) afirma que la selección de personal en las organizaciones es una de las políticas de recursos humanos claves, ya que, las personas que componen la empresa son el motor que hace que funcione y sobreviva a lo largo del tiempo, luego será necesario invertir tiempo y recursos para conseguir con estos procesos acertar en la selección del candidato.

Así mismo se puede decir que seleccionar a las personas más adecuadas ha sido y sigue siendo un tema de gran interés en la actualidad, no resuelto en su totalidad. Es necesario tener en consideración el compromiso de las personas con la misión (Córdoba, 2017).

El modelo de selección tradicional se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral, caracterizado por una estabilidad productiva. Este modelo asume que un empleado hace y hará las mismas tareas un año y otro y así durante un número elevado de años, mientras que la selección de personal

estratégica se basa en una concepción diferente del mercado económico y laboral. Parte de la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su globalidad y por la reducción de las fronteras (Salgado et al., 2008).

La selección de personal es indispensable en cualquier organización, de ello dependerá que el personal se desempeñe eficazmente y así la organización se beneficie con ello (Espriella *et al.*, 2010).

Las competencias también pueden ser consideradas como la falta de ejecución de una estrategia adecuada para obtener un perfil por competencias, hace que el personal a contratar sea regular y hasta erróneo porque no se tiene funciones definidas en cada lugar de trabajo (Castillo, 2014).

El modelo de competencias de talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución. Al aplicar el modelo de competencias en la capacitación de talento humano de la organización, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencia futuras” (Gómez y Mendoza, 2013).

Corral (2007) señala que el reclutamiento y la selección tienen importancia como un proceso crítico para el éxito en los negocios y las instituciones. Así mismo la evolución que están experimentando los métodos de reclutamiento y selección, oportunidades y retos, se debe al auge de la tecnología.

Quisbert (2016) en su estudio a la empresa CEI SRL concluye que, el área de recursos humanos de dicha empresa viene utilizando con mucha frecuencia la técnica de selección de la entrevista, aunque significativa, no es la más efectiva, además que no contempla otras pruebas como las de conocimiento, personalidad, simulación, los cuales permiten conocer acerca de la capacidad, aptitud y personalidad en determinada medida asegurando el buen desempeño del candidato.

1.2.2 A nivel nacional

En el estudio realizado a un hotel se concluye que el modelo de gestión por competencias, se ejecuta a base de tres capacidades: saber, saber hacer y ser. En la

metodología del desarrollo de competencias se consideran procesos, estrategias y pautas que se aplicarían a la gestión del hotel, basado en la propuesta del modelo de Martha Alles desde el punto de vista del desempeño organizacional (Calderón *et al.*, 2017).

Gallegos (2017) concluye que la falta de estrategias de gestión de talento humano, es un problema que se deriva de varios factores que influyen negativamente.

Quintanilla (2012) tuvo como objetivo de su investigación, determinar la influencia de un sistema de gestión estratégica por competencias en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.

Marina (2017) en el estudio realizado a los hoteles de dos estrellas de la ciudad de Churín concluye que se debe contar con un personal idóneo para que el servicio de alojamiento sea óptimo, además de brindar servicios adicionales que aseguren el retorno de los turistas y recomienden el lugar visitado.

En el estudio realizado a la empresa Cayman Ecolodge de Puerto Maldonado se concluye que dicha empresa desarrolla una inadecuada gestión del talento humano, ya que la empresa no está desarrollando en cuanto a fortalecer conocimientos, habilidad y actitudes de los trabajadores. Así mismo la empresa no promueve el trabajo en equipo que permita establecer relaciones interpersonales que favorezcan la comunicación efectiva entre los colaboradores y el Gerente (Flor, 2017).

Urbina (2014) concluye que, el capital humano es el principal factor que diferencia a las empresas de su competencia volviéndolo más competitivo en el mercado, para lo cual involucra la realización de capacitación, incentivos y talleres motivacionales constantes.

1.2.3 A nivel local

Colca (2015) señala que existen deficiencias y malos procesos de selección de personal, lo que incide negativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos de la municipalidad de Atuncolla.

Palomino (2017) en un estudio realizado a la empresa de transportes Sur Oriente S.R.L. de Puno, concluye que la empresa no cuenta con el asesoramiento de un especialista en talento humano para la buena dirección estratégica del personal y

ello se ve reflejado en los estados financieros de la empresa, además de que el personal no es evaluado adecuadamente en base a sus conocimientos competencias y experiencia ya que no se selecciona al personal idóneo para el desenvolvimiento diario de sus labores.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Claramente una de las funciones más afectadas dentro de la gestión de personas ha sido la selección del personal. La poca oferta y la alta demanda del mercado laboral en el sector hotelero, ha despertado una creencia errónea sobre la facilidad de contratar personal. No obstante nos encontramos en una situación claramente diferente, ya que cientos de candidatos que aspiran a cubrir una vacante, presentan únicamente su CV como única referencia al momento de la entrevista, eso quiere decir que no basta con tener un CV muy bien presentable o amplia experiencia, ya que el factor psicológico en cuanto a los valores y principios, no se incluye en el contenido de los CVs, incluso en algunas empresas hoteleras han eliminado el Departamento de Recursos Humanos delegando estas tareas a otros departamentos, produciendo así la pérdida de eficacia en los procesos de selección de personal.

En la región de Puno, factores como el clima, la ubicación geográfica de los hoteles, la poca promoción turística han hecho que Puno se posicione en uno de los últimos lugares dentro de los destinos preferidos por los vacacionistas.

Sin embargo, en el manejo interno de los hoteles, se presentan otros factores que impactan negativamente y pueden hacer difícil el logro de las metas establecidas, esto se debe precisamente a la mala praxis en el proceso de selección, ya que dependiendo de la elección del personal que realice el área de recursos humanos, se podrá ver el éxito o fracaso de la empresa.

2.1 Identificación del problema

Todas las empresas hoteleras siempre buscan dar el mejor servicio a sus clientes, pero por alguna razón no logran del todo concretar sus metas o éxito deseado. Entonces se recurre a buscar la causa o causas que la originan, lo cual implica partir desde el proceso de selección del personal.

2.2 Enunciados del problema

2.2.1 Pregunta general

¿De qué manera la selección de personal por competencias influye en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de Puno, año 2016-2017?

2.2.2 Preguntas específicas

- ¿Cómo el proceso de selección incide en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región Puno?
- ¿En qué medida las técnicas de selección influyen en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de Puno?
- ¿De qué manera las persona idóneas influyen en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de puno?

2.3 Justificación

El presente trabajo de investigación parte de la necesidad de indagar, y encontrar posibles elementos que afectan negativamente el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la Región de Puno. Y esto se inicia desde el proceso de la selección de personal.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general

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.

2.4.2 Objetivos específicos

- Determinar si el proceso de selección influye en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región Puno.
- Constatar si las técnicas de selección inciden en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región Puno.
- Comprobar si las personas idóneas determinan el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de Puno.
- Implementar propuestas para mejorar la selección de personal por competencias en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de Puno.

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis general

La acertada selección de personal por competencias influye de manera directa en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región Puno, 2016-2017.

2.5.2 Hipótesis específicas

- a) El buen proceso de selección de personal influye en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región Puno.
- b) Las correctas técnicas de selección de personal influyen positivamente en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región Puno.
- c) Las personas idóneas determinan el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de Puno.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Lugar de estudio

El presente trabajo de investigación se realizó en cuatro establecimientos de hospedaje de la región Puno, que están clasificados como hoteles de cuatro estrellas según la DIRCETUR, en su información estadística actualizada al 2018.

El Región Puno está ubicado al extremo sur este del Perú, entre los 13°00'00" y 17°17'30" de latitud sur y los 71°06'57" y 68°48'46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich; cuenta con una extensión territorial de 71 999,0 km² (6 por ciento del territorio nacional) siendo el quinto departamento más grande en el ámbito nacional. Limita por el norte con la región Madre de Dios, por el este con la República de Bolivia, por el sur con la región Tacna y la República de Bolivia y por el oeste con las regiones de Moquegua, Arequipa y Cusco.

3.2 Población

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie especificaciones” (Lepkowski, 2008).

Por su parte Hernández citado en Castro (2003), expresa que si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra.

Para la presente investigación la población está constituida por todos los hoteles de la ciudad de Puno con categoría de 4 estrellas, los que suman, según el registro en el directorio de establecimientos de Hospedaje clasificados y categorizados al 31 de julio

del 2018, presentado por la DIRCETUR, siete hoteles en su totalidad, siendo los siguientes:

- Hotel Casa Andina Premium Puno, cuyo representante legal es: Rene Huaranca Carpio.
Categoría H***** con domicilio en Av. Sesquicentenario 1970.
- Hotel Qalasaya, cuyo representante legal es: Marisol Quenta Araoz.
Categoría H***** con domicilio en el Jr. Grau 240.
- Hotel José Antonio, cuyo representante legal es: Andrés Hernán Trujillo Velásquez.
Categoría H***** con domicilio en la Carretera Panamericana Sur Km. 6.
- Hotel Taypicala Lago, cuyo representante legal es: Dionny Julia Fernández Baca Enríquez.
Categoría H***** con domicilio en el Jr. Sandía S/N.
- Hotel Royal Inn Puno, cuyo representante legal es: Jhon Fernando Díaz Salas.
Categoría H***** con domicilio en el Jr. Ayacucho 438.
- Hotel Sonesta Posada del Inca, cuyo representante legal es: Federico More Ligarda.
Categoría H***** con domicilio en la Av. Sesquicentenario 610.
- Hotel Casona Plaza, cuyo representante legal es: José Filomeno Butrón Calderón.
Categoría H***** con domicilio en el Jr. Arequipa 655.

3.3 Muestra

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población (Hernández Sampieri, 2014).

La muestra es de tipo no probabilística intencional es decir se eligen los individuos que se estima que son representativos o típicos de la población. Se sigue el criterio del experto o el investigador. Se seleccionan a los sujetos que se estima que puedan facilitar la información necesaria (Hernández *et al*, 2010).

Para la presente investigación se consideró a 4 hoteles de los 7 existentes, siendo una muestra por conveniencia.

3.4 Método de investigación

El método que se usó para el presente trabajo tiene enfoque cuantitativo, ya que utiliza preguntas y encuestas para recopilar datos cuantificables y en base a estos datos realizar análisis estadísticos para derivar conclusiones de investigación.

Ander Egg (1997) afirma que es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

3.4.1 Tipo de investigación

La investigación que se realizó corresponde al tipo básico. Para Hernández et al. (2010), las investigaciones básicas se caracterizan, porque los resultados de la investigación son conocimientos acerca de la realidad que se pretende investigar.

Este tipo de investigación no busca la aplicación práctica de sus descubrimientos, sino el aumento de conocimiento para responder a preguntas o para que esos conocimientos puedan ser aplicados en otras investigaciones.

3.4.2 Nivel de la investigación

Se sitúa en el primer nivel del conocimiento científico, tiene como objetivo la descripción de los fenómenos a investigar, buscando especificar propiedades importantes para medir y evaluar aspectos, dimensiones o componentes. El nivel de investigación es descriptivo analítico, porque permitirá al investigador describir y analizar los fenómenos, tal como es y cómo se manifiesta en el momento presente (Sánchez y Reyes, 2006).

3.4.3 Diseño de la investigación

El diseño de investigación es cuantitativo de carácter No Experimental, porque no se va realizar ninguna manipulación de variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Hernández et al., 2010)

3.4.4 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

- a) Al determinar si el proceso de selección influye en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región Puno.
- b) Al constatar si las técnicas de selección inciden en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región Puno.
- c) Al comprobar si las personas idóneas determinan el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de Puno.
- d) Para implementar propuestas de mejora en la selección de personal por competencias en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de Puno.

➤ **Descripción de variables analizadas en los objetivos específicos**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE VALORACION	INSTRUMENTOS
Selección de personal por competencias	Proceso	Comparación Decisión	Escala de Likert	Cuestionario elaborado en papel A4
	Técnicas	Pruebas de aptitud Pruebas de personalidad Técnicas de simulación		
	Personas idóneas	Aptitudes Valores		
Éxito	Resultado	Financiero Comercial Innovación		
	Metas alcanzadas	Económico Tiempo (plazos fijos) Posición en el mercado jurídico		

➤ **Descripción detallada del uso de materiales, equipos, insumos, entre otros**

• Materiales	• Equipos	• Insumos
- Copias de cuestionarios - Lapiceros de tinta líquida	Ninguno	- Costo de la impresión - Costo de las copias - Costo del transporte taxi

➤ **Aplicación de prueba estadística inferencial**

Para determinar el tamaño de la muestra de la población se utilizó una fórmula de Chi cuadrada (X^2) muestra no aleatoria simple, ya que se conoce el tamaño de la población (7 establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas).

$$n = \frac{(Z)^2 (p)(q)(N)}{(N-1)(E)^2 + (Z)^2 (p)(q)}$$

Donde:

$N = 7$ (tamaño poblacional)

$Z = 1.96$ Nivel de confiabilidad al 95%

$p = 0.5$ probabilidad de éxito

$q = 0.5$ probabilidad de fracaso

$E = 0.10$ error de estimación

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(7)}{(7-1)(0.10)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{6.7228}{1.0204}$$

$$n = 6.5883$$

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Desarrollo por objetivos

4.1.1 Objetivo 1

Determinar si el proceso de selección influye en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas de la región de Puno.

Tabla 1

Selección de Personal

Selección de personal	Valor	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	1	3	75%
Posiblemente	2	1	25%
En desacuerdo	3	0	0%
Total		4	100%

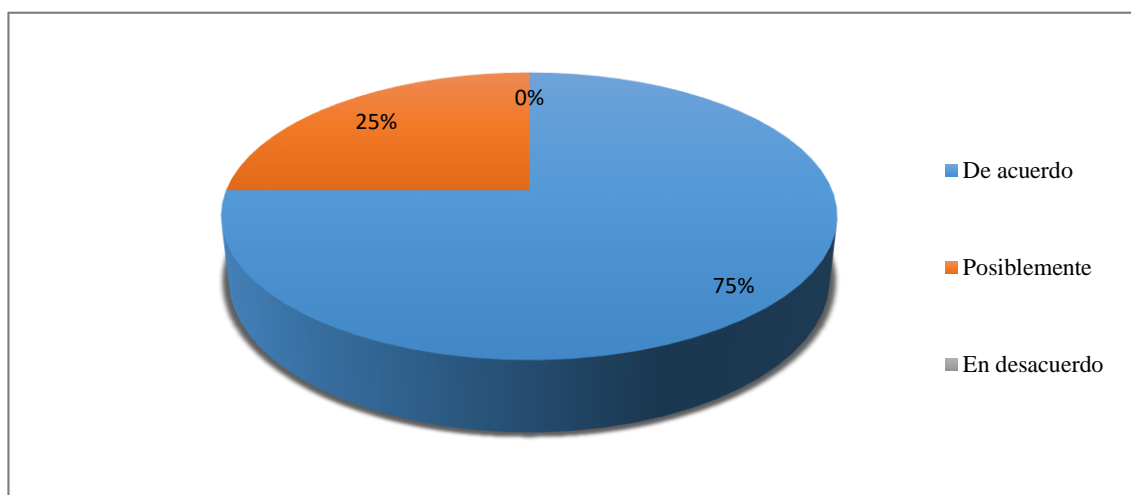


Figura 1. Selección de Personal

Fuente: Tabla 1

La selección de personal es un proceso posterior al reclutamiento, es un paso muy importante que todo gerente de Recursos Humanos debe tomar con seriedad para incorporar a su empresa, personas que puedan ser útiles y productivas durante su desempeño laboral en favor de la empresa. Observando la tabla y la figura 1, que responden a la interrogante: “¿considera que el sistema de selección de personal está acorde a los requerimientos de su empresa?”, podemos interpretar que el 75% de los encuestados consideran estar de acuerdo en que el sistema de selección de personal está acorde a los requerimientos de la empresa, mientras que el 25 % restante considera que es posible que el sistema de selección este acorde a los requerimientos de su empresa. Por tanto ninguno afirma estar en desacuerdo. Los datos nos muestran que la mayoría de hoteles si manejan un perfil completo por cada cargo existente en su empresa.

Tabla 2

Perfil de Cargo

Perfil de cargo	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	2	50%
A veces	2	2	50%
Nunca	3	0	0%
Total		4	100%

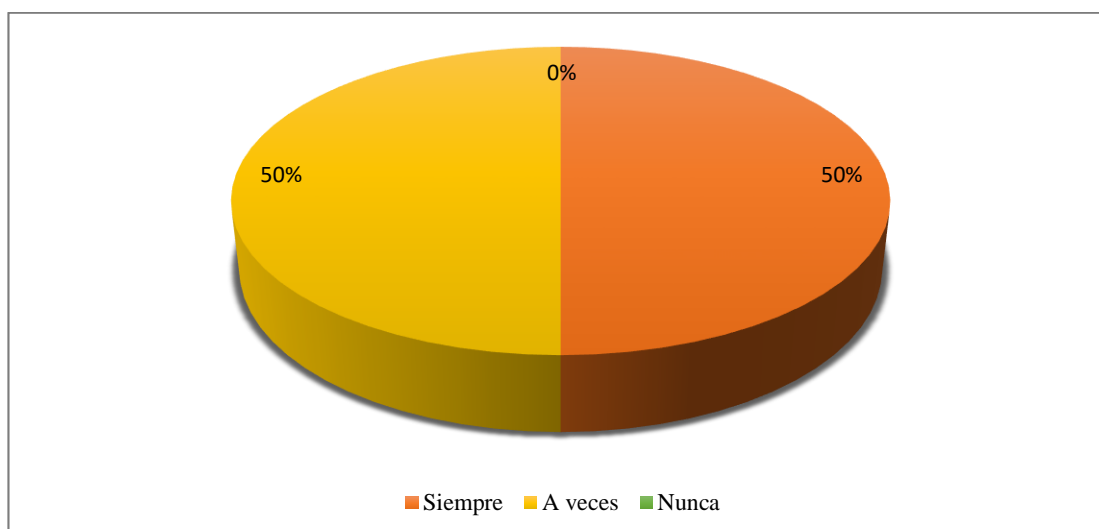


Figura 2. Perfil de cargo

Fuente: Tabla 2

La tabla 2 responde a la interrogante: “Definir el perfil de cargo, ¿es el primer paso que tiene Ud. En cuenta para iniciar un proceso de selección?”; el 50% de los encuestados responde que siempre lo toman en cuenta, mientras que el otro 50% responde que a veces lo determina como primer paso. La definición del perfil es inherente a las necesidades de la empresa, si no se definen los perfiles, entonces la empresa no sabe lo que quiere o necesita, y por tanto no sabrá que está seleccionando o a quienes está seleccionando. Sobre todo en turismo, los gerentes de hoteles son conscientes que, hay que ser muy precisos, minuciosos cuando se trata de definir qué tipo de personal se requiere como elemento eficaz interno.

Tabla 3

Requisitos de acuerdo al perfil de Cargo

Requisitos	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	1	1	25%
Siempre	2	2	0%
A veces	3	1	50%
Nunca	4	0	25%
Total		4	100%

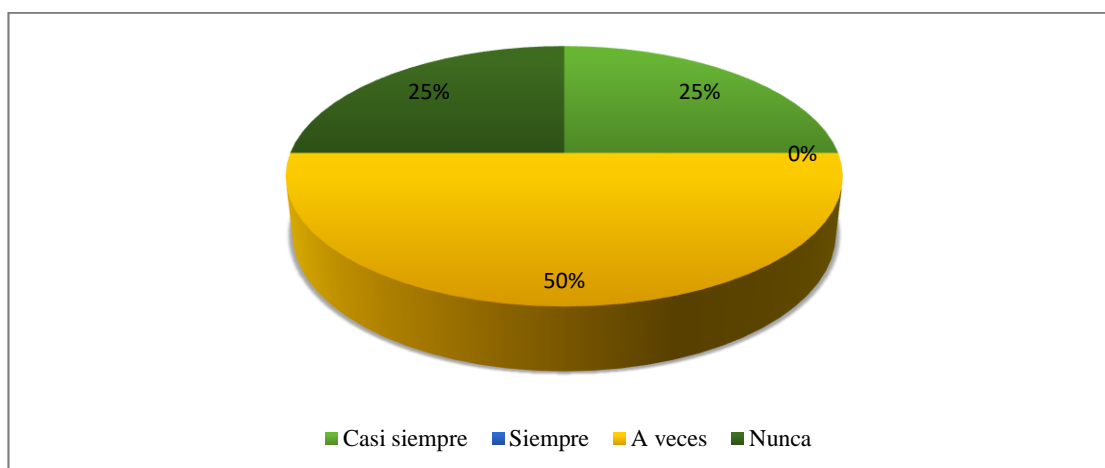


Figura 3. *Requisitos de acuerdo al perfil de cargo*

Fuente: Tabla 3

La tabla 3 responde a la interrogante: “¿Los candidatos que se presentan reúnen los requisitos de acuerdo al perfil de cargo?”, a lo que el 50% responde que a veces reúnen dichos requisitos, mientras que un 25% afirma que casi siempre lo reúnen, y otro 25% restante nunca reúnen los requisitos. Los datos nos muestran que esto puede deberse a una débil formación superior del candidato, así mismo viendo la realidad, la poca oferta laboral existente en el ámbito del sector hotelero, hace que mucho candidatos postulen a manera de “suerte”. Las empresas requieren cada vez candidatos con más cualidades, más exigentes de sí mismos.

Tabla 4

Elemento influyente en la toma de decisiones

Decisión	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia	1	2	50%
Títulos/Certificados	2	2	50%
Edad	3	0	0%
Sexo (F /M)	4	0	0%
Total		4	100%

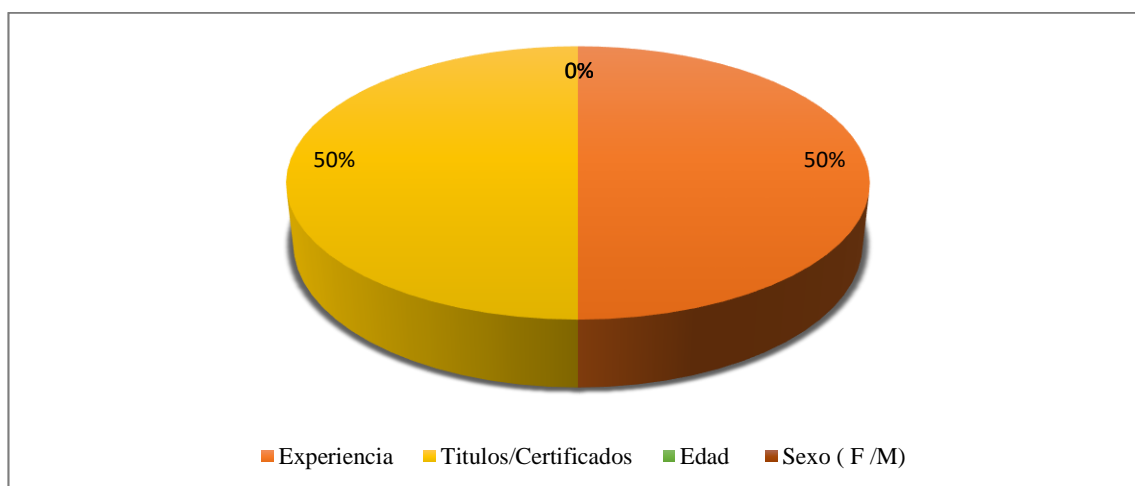


Figura 4. Elemento influyente en la toma de decisiones

Fuente: Tabla 4

La tabla 4 corresponden a la pregunta: ¿Qué elemento fundamental en un CV, influye más en su decisión de aceptar a un candidato?”, el 50 % afirma que la experiencia del candidato influye más en un CV para decidir aceptarlo, mientras que otro 50% responde que los títulos y certificados pesan más en favor del candidato.

La experiencia y las certificaciones deberían ir de la mano, eso implicaría un candidato “elegible”, sin embargo no representa la realidad laboral, pues hay quienes tienen experiencia pero no tienen certificación, y quienes tienen certificación no tienen experiencia.

Tabla 5

Entrevista empleada para seleccionar al candidato

Entrevista	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente estandarizada	1	0	0%
Estandarizada	2	1	25%
Estandarizada solo en las preguntas	3	1	25%
Dirigida	4	2	50%
No dirigida	5	0	0%
Total		4	100%

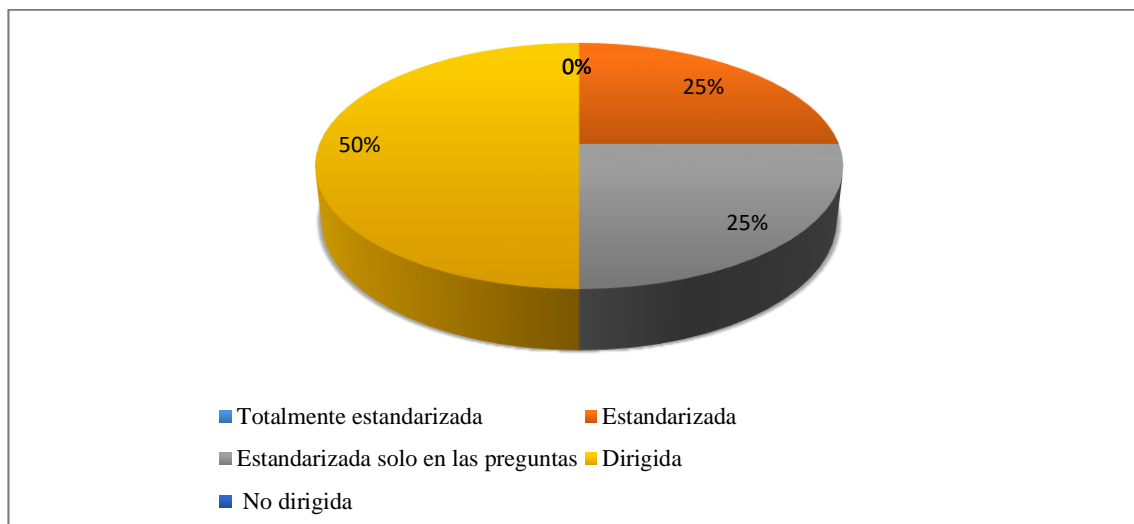


Figura 5. Entrevista

Fuente: Tabla 5

La tabla 5 responde a la pregunta: “¿Qué tipo de entrevista emplea para poder seleccionar al candidato?, el 50 % responde que emplea el tipo de entrevista dirigida, mientras que un 25 % responde que emplea la entrevista estandarizada solo en las preguntas, y el que el 25% restante responde que solo usa la entrevista estandarizada. Mediante las entrevistas el gerente de recursos humanos puede obtener a mayor cantidad información posible, sin desvelar aquellos datos que considera más oportuno revelar en un segundo contacto.

Tabla 6

Desventaja del candidato

Desventajas	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Atuendo demasiado casual	1	0	0%
El candidato no hace preguntas	2	0	0%
Falta de inteligencia en sus respuestas	3	2	50%
Estado de nerviosismo	4	1	25%
Respuestas cerradas	5	1	25%
Total		4	100%

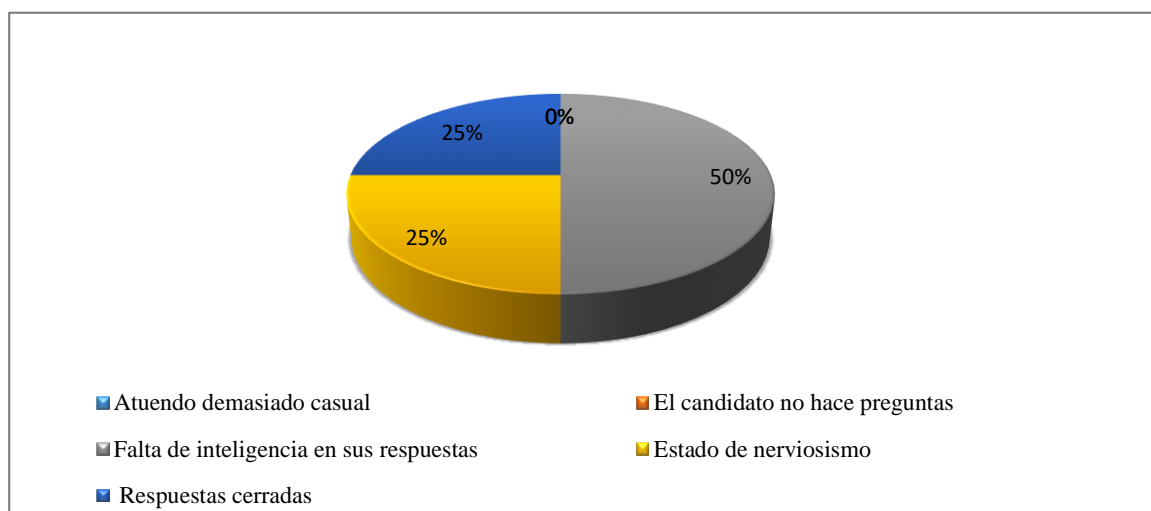


Figura 6. Desventaja del candidato

Fuente: Tabla 6

La tabla 6 corresponde a la pregunta: “¿Qué elemento aporta más en desventaja del candidato cuando se realiza la entrevista?”, el 50 % responde que los candidatos carecen o les faltan inteligencia cuando responden a las preguntas que se les hace, mientras que un 25% se fija o pone su atención en el autocontrol de nervios que pueda tener el candidato, hay quienes por estar nerviosos, llegan incluso a tartamudear, finalmente el 25% restante afirma que los candidatos suelen dar respuestas muy cortas o cerradas. Estos datos nos muestran que, los candidatos, todavía necesitan o requieren tener más dominio de sí mismos, habilidad expresiva, rapidez intelectual, pues el turismo es un sector muy exigente, por tratarse de un trabajo que se relaciona directamente con el cliente que viene de otro país, otra cultura, hace falta tener más soltura, más adaptación, más seguridad.

Tabla 7

Pruebas de conocimiento o capacidad

Pruebas Conocimiento o capacidad	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Cultura general	1	0	0%
Cultura profesional	2	1	25%
Idiomas	3	3	75%
Conocimientos técnicos	4	0	0%
Total		4	100%

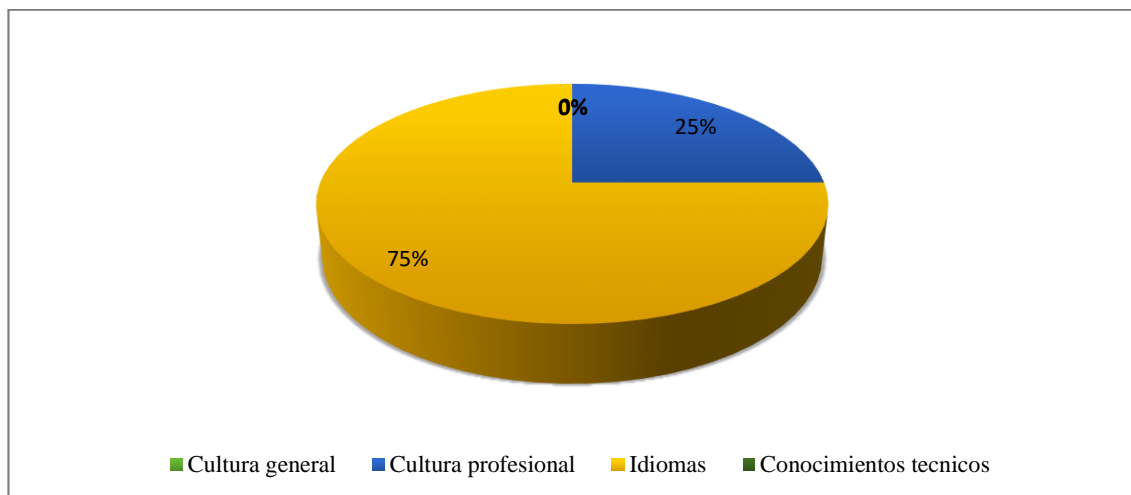


Figura 7. Pruebas de conocimiento o capacidad

Fuente: Tabla 7

La tabla 7 responde a la pregunta: “¿Qué tipos de prueba de conocimiento o capacidad son los más resaltantes en los candidatos?”; el 75% afirma que los candidatos resaltan en el conocimiento de idiomas, mientras que el 25% afirma que resaltan en cultura profesional. Esto demuestra que los candidatos tienen un considerable conocimiento lingüístico en cuanto a idiomas se refiere, sin embargo hace falta que los candidatos estudien más, se adapten a otras culturas.

Tabla 8

Pruebas de aptitud

Pruebas de aptitud	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Redacción y escritura	1	1	25%
Capacidad para manejar números, cálculos	2	0	0%
Geometría, pintura, escultura	3	0	0%
Memoria asociativa	4	0	0%
Memorización de eventos, personas, lugares	5	0	0%
Facilidad para los detalles, atención concentrada, esmero,	6	3	75%
Razonamiento lógico, abstracción, concepción, visión global	7	0	0%
Total		4	100%

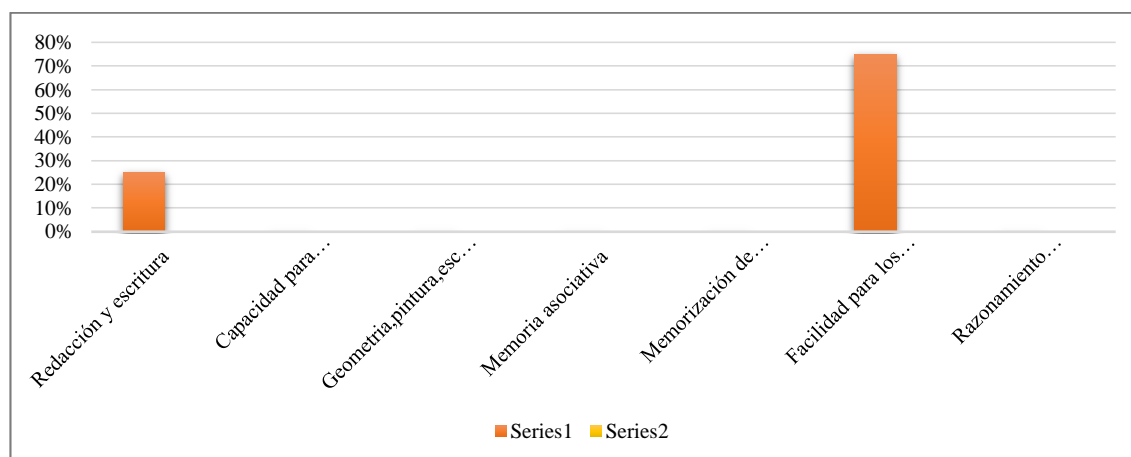


Figura 8. Prueba de aptitud

Fuente: Tabla 8

La tabla 8 corresponde a la interrogante: “¿Qué tipos de pruebas de conocimiento o capacidad se toma al candidato?”; el 75 % responde que se les toma a los candidatos pruebas que reflejen la facilidad de detalles, atención concentrada, esmero, mientras que un 25% toma al candidato pruebas de redacción y escritura. Sin duda, la aptitud más requerida en un candidato es que éste sea detallista, y muy atento en todo lo que hace esmero en lo que hace, todo esto orientado al servicio del cliente y la satisfacción del mismo.

Tabla 9

Idiomas que más debe dominar el candidato

Idiomas	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Inglés y francés fluido	1	0	0%
Inglés y francés intermedio	2	2	50%
Inglés avanzado y francés básico	3	1	25%
Inglés, francés y alemán básico	4	1	25%
Solo inglés básico	5	0	0%
Total		4	100%

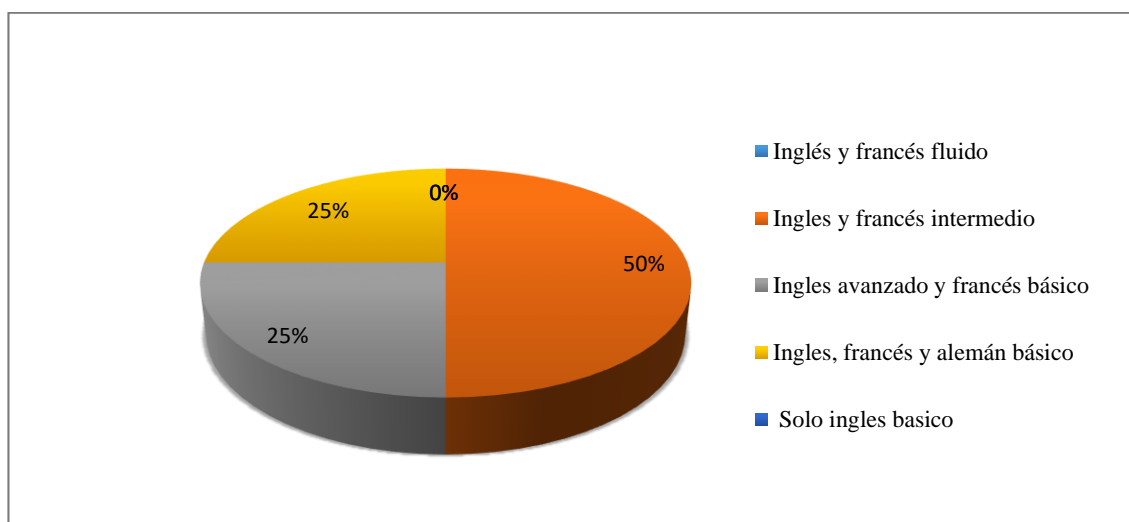


Figura 9. Idiomas que más debe dominar el candidato

Fuente: Tabla 9

La tabla 9 responde a la pregunta: “¿Qué idiomas debe dominar más el candidato?”, el 50% afirma que el inglés y francés en nivel intermedio, debería dominarlos, mientras que un 25 % responde que el candidato debería dominar mas el inglés avanzado y francés básico, y el 25 % restante debe dominar el inglés, francés y alemán básico. Hasta hace algunos años ,el sector turismo solo se limitaba al aprendizaje del idioma inglés,pero en los últimos años se ha impuesto,el francés y el alemán como un reto para quienes gustan de trabajar en el turismo,ya no solamente USA es el cliente número uno del peru,sino también países como Francia,Alemania, Italia, y otros asiáticos como China, Japon, Corea.

Tabla 10

Pruebas de personalidad

Pruebas de personalidad	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Expresiva (PMK)	1	1	25%
Proyectivas	2	0	0%
Inventarios (intereses)	3	1	25%
No suelen hacerlo	4	2	50%
Total			100%

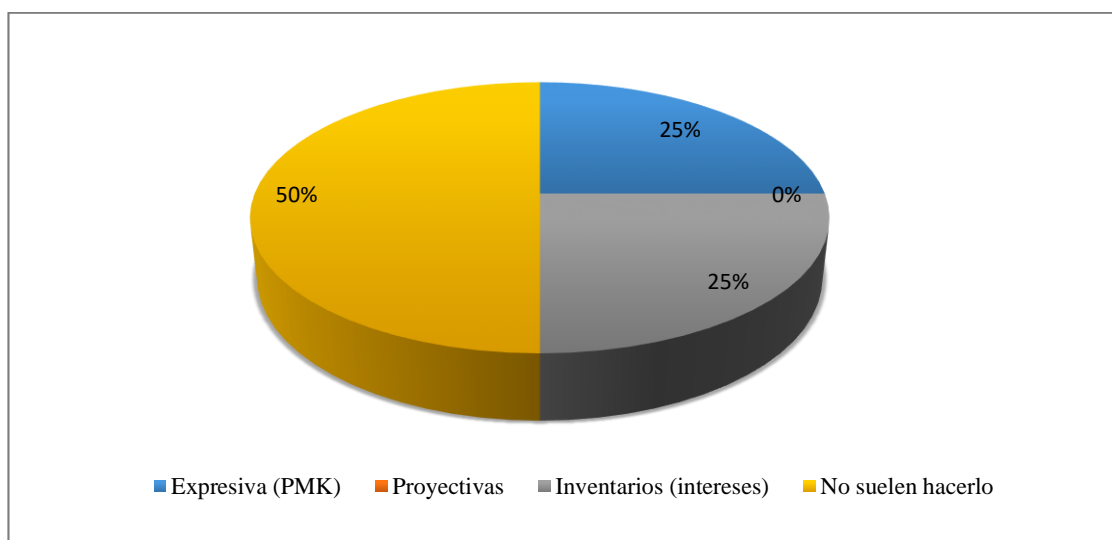


Figura 10. Pruebas de personalidad

Fuente: Tabla 10

La tabla 10 responde a la interrogante: “ Que tipo de prueba utilizan para evaluar la personalidad del candidato?”, a lo que el 50 % responde que no suelen utilizar ninguna de estas pruebas, mientras que el 25% usa las pruebas de intereses y el 25 % restante usa las pruebas expresivas. Estos datos demuestran el poco interes que tienen la mayoría de estos hoteles,de tomar exámenes de este tipo que podrian pesar mucho a la hora de elegira su personal adecuado.

4.1.2 Objetivo 2

Constatar si las técnicas de Selección inciden en el éxito de los establecimientos de cuatro estrellas de la región de Puno.

Tabla 11

Técnicas de simulación

Técnicas de simulación	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Psicodrama	1	0	0%
Dramatización	2	0	0%
No emplean ninguna	3	1	25%
Se deberían emplear	4	3	75%
Total		4	100%

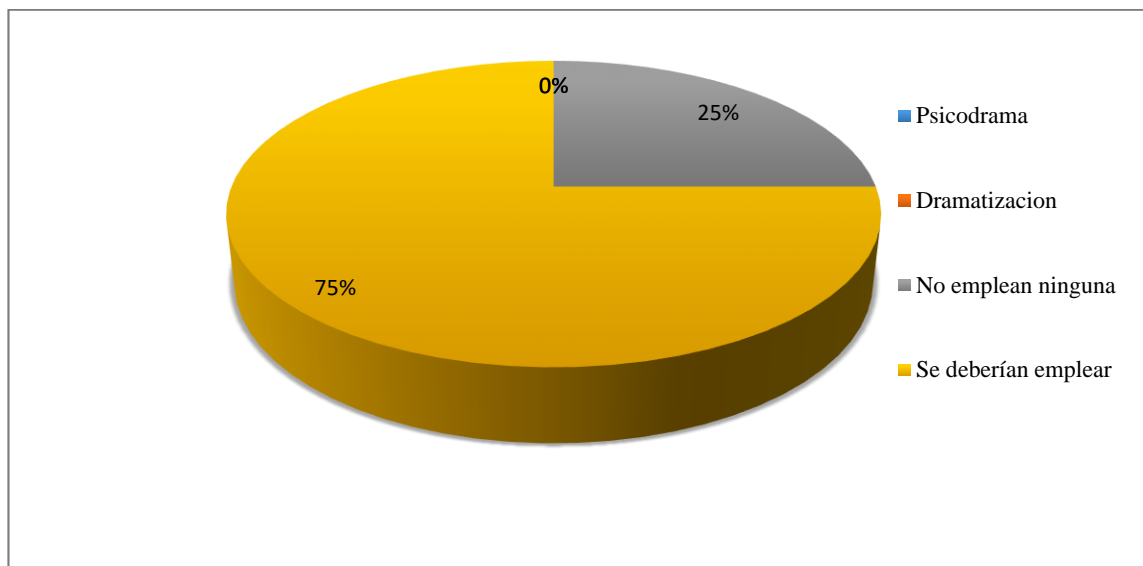


Figura 11. Técnicas de simulación

Fuente: Tabla 11

La tabla 11 responde a la interrogante: “¿Qué técnica de simulación es la que aprueba mayormente los candidatos?”, el 75 % responde que se debería emplear alguna técnica de simulación ya que no lo emplean en su proceso de selección, mientras que el 25 % dice que no emplean nunca una técnica de simulación, pero tampoco dicen que deberían usarlo. En el sector turismo no se debería ignorar este tipo de técnicas, sobretodo en el área de recepción, son imprescindibles al momento de evaluar al candidato, ya que no es lo mismo tener una relación interna laboral y tener una relación dirigida al cliente, por la misma razón que el empleado debe ajustarse a las exigencias culturales e idiomáticas del mismo.

Tabla 12

Personas idóneas

Personas idóneas	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Sí, todos	1	0	0%
Algunos, a veces	2	4	100%
Nunca, ninguno	3	0	0%
Total		4	100%

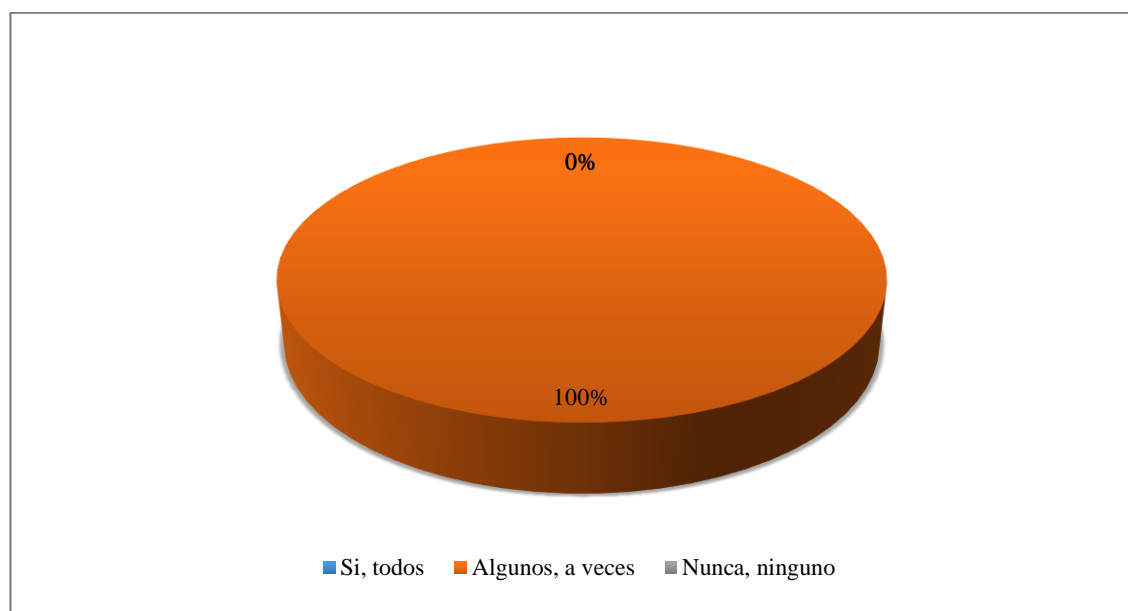


Figura 12. Personas idóneas

Fuente: tabla 12

La tabla 12 responde a la pregunta: “En su experiencia como gerente, los contratados, posteriormente a la contratación, ¿resultaron ser las personas idóneas que la empresa requería?”, el 100% de los encuestados afirma que a veces, algunos empleados resultaron ser idóneos dentro de su ejercicio laboral. Este dato demuestra claramente la poca fiabilidad que puede existir hacia los candidatos en el proceso de selección, a veces se piensa que se ha hecho una buena selección basada en pautas definidas por el perfil, pero que muchas veces no es suficiente, razones diversas existen para ello.

Tabla 13

Aptitudes influyentes del candidato

Aptitudes	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Flexibilidad para adaptarse a cambios	1	1	25%
Control total de emociones	2	0	0%
Interés por otras culturas	3	0	0%
Inteligencia y creatividad en soluciones	4	1	25%
Liderazgo y capacidad de trabajo en equipo		2	50%
Total		4	100%

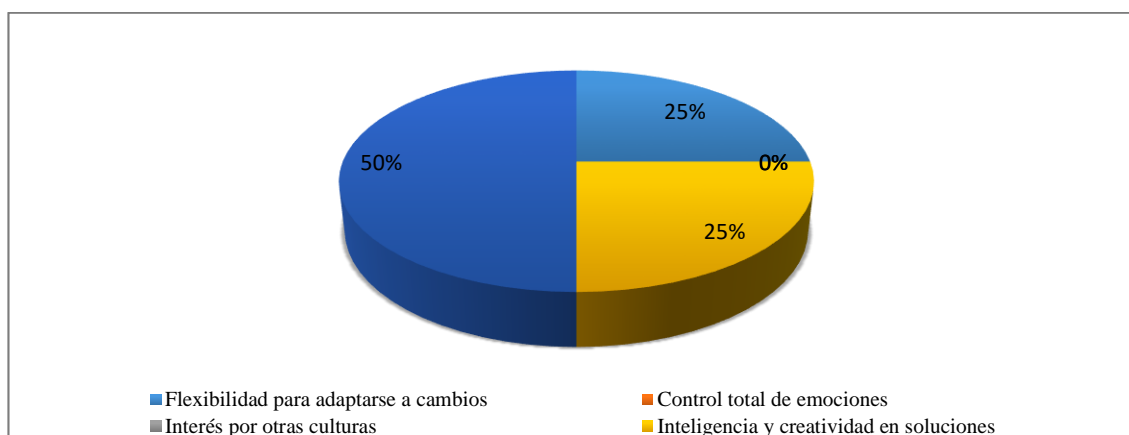


Figura 13. Aptitudes influyentes

Fuente: Tabla 13

La tabla 13 responde a la interrogante: “¿Qué aptitudes del personal seleccionado influye más en el proceso de selección?”, el 50 % responde que el liderazgo y la capacidad de trabajo son aptitudes que más influyen en el momento de la selección, mientras que un 25 % afirma que la inteligencia y creatividad en busca de soluciones es lo que más influye en favor del candidato, y un 25 % restante afirma que la flexibilidad para adaptarse a cambios es un elemento influyente en el candidato. El liderazgo personal crea un clima laboral que es influyente en la motivación colectiva y que por lo tanto deberían poseer todos aquellos que trabajan dentro del sector hotelero para así poder hacer frente a cualquier tipo de problema que se presente en el hotel.

Tabla 14

Valores personales del candidato

Valores personales	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Compromiso y responsabilidad	1	0	0%
Responsabilidad y puntualidad	2	0	0%
Honestidad y lealtad	3	1	25%
Lealtad y respeto	4	0	0%
Puntualidad e integridad	5	1	25%
Actitud positiva e integridad	6	0	0%
Responsabilidad y lealtad	7	2	50%
Total		4	100%

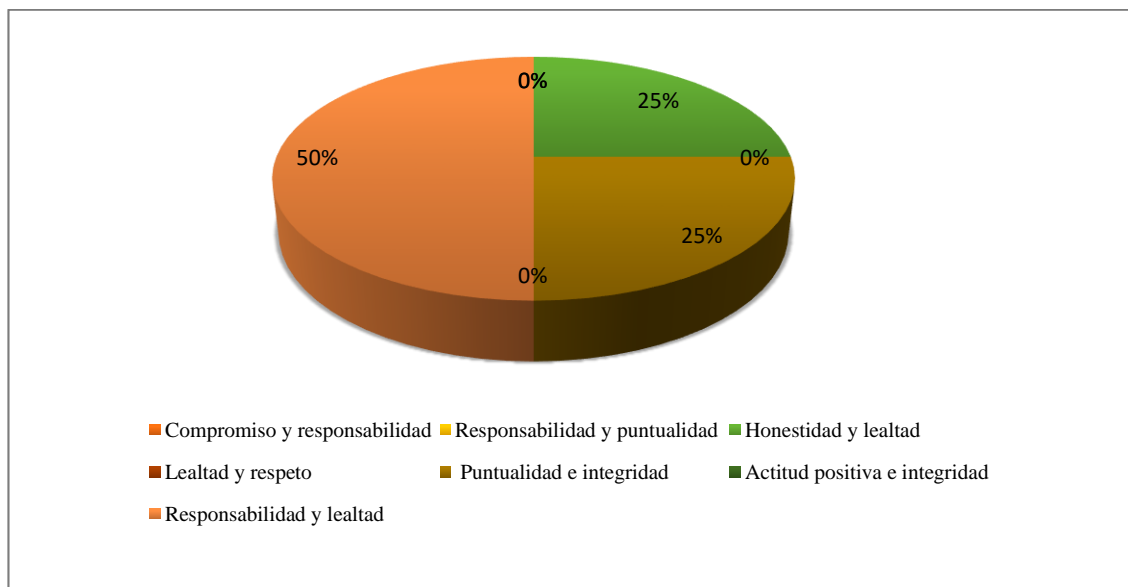


Figura 14. Valores personales

Fuente: tabla 14

La tabla 14 responde a la interrogante: “¿Qué valores personales considera usted primordiales en el proceso de selección?”, el 50% afirma que la responsabilidad y lealtad del personal son valores primordiales en la selección de personal, mientras que un 25% afirma que la honestidad y la lealtad son los más primordiales, y el 25% restante afirman que la puntualidad y la integridad son los más primordiales. La realidad nos muestra que no existe el candidato perfecto que se acople al perfil predeterminado del hotel. Los valores personales son parte esencial en la conducción de una empresa, pues si bien la organización tiene una misión y una visión, estos no pueden cumplirse si el personal no posee valores sólidos.

Tabla 15

Valor personal no cumplido

Valor personal	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Responsabilidad	1	1	25%
Honestidad	2	1	25%
Lealtad	3	1	25%
Puntualidad	4	0	0%
Respeto	5	1	25%
Total		4	100%

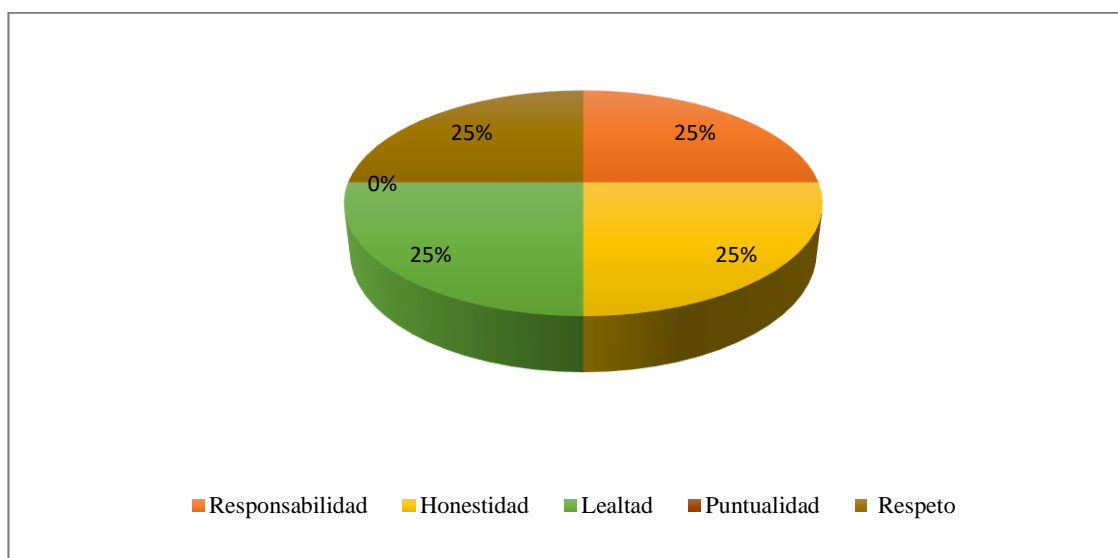


Figura 15. Valor incumplido por parte del personal

Fuente: Tabla 15

La tabla 15 responde a la pregunta: “Qué valor personal ha encontrado Usted que el candidato no haya cumplido posterior a la selección, en su desempeño laboral?”, el 25 % de los encuestados afirma que la lealtad fue un valor que el empleado no ha cumplido en su desempeño laboral, otro 25 % afirma que el respeto es un valor que el personal no ha cumplido durante su desempeño laboral, un 25 % afirma que es la honestidad el valor que más han incumplido los empleados, finalmente el 25 % restante, afirma que la responsabilidad es el valor que menos han cumplido los empleados. Lo que hace a un individuo especial, íntegro y confiable, son precisamente los valores.

Tabla 16

Personal no permanece en la empresa por diversas razones

No permanencia del personal	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Mejores ofertas salariales de otros hoteles	1	0	0%
Inflexibilidad para poder adaptarse a cambios	2	1	25%
No resiste el trabajo bajo presión	3	1	25%
Solo quiso obtener su certificado de trabajo	4	0	0%
Quejas por parte del cliente	5	2	50%
Total		4	100%

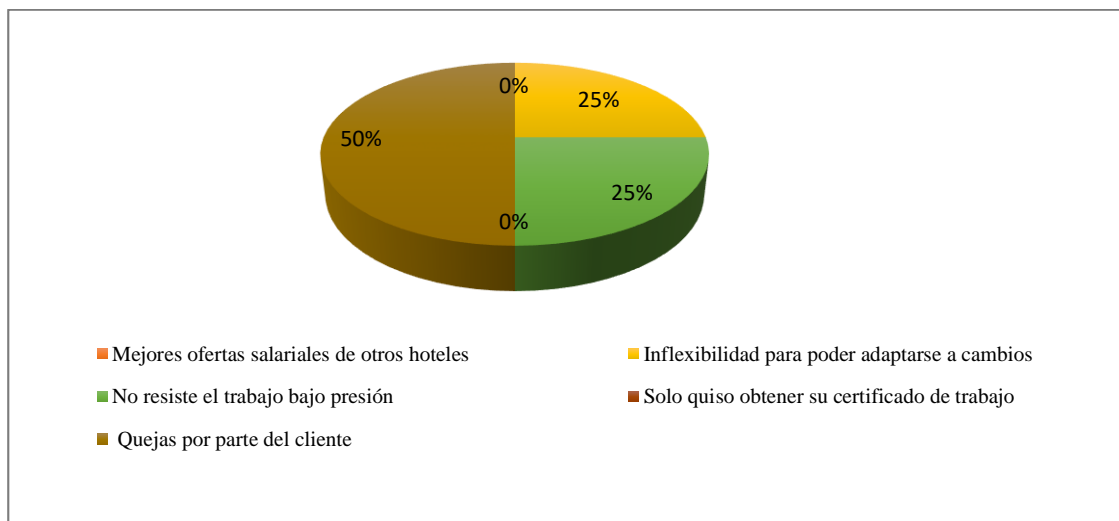


Figura 16. Personal que no permanece en la empresa por diversas razones
Fuente: Tabla 16

La tabla 16 responde a la interrogante: “¿Qué factor considera determinante por la cual el personal no continúe laborando dentro de la empresa?”, el 50% de los encuestados afirma que el personal no permanece por quejas que el cliente hace, un 25 % afirma que el personal no resiste el trabajo bajo presión, y el 25 % restante afirma que el personal no permanece porque es inflexible para adaptarse a cambios.

4.1.3 Objetivo 3

Comprobar si las personas idóneas determinan el resultado positivo de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas de la región de Puno.

Tabla 17

Resultado positivo del hotel en el aspecto financiero

Resultado financiero	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Contrato con agencias de viaje receptoras	1	1	25%
Mayor afluencia de turistas extranjeros en temporada alta	2	1	25%
Aumento en el volumen de ventas on line	3	1	25%
Renovación del personal	4	1	25%
Total		4	100%

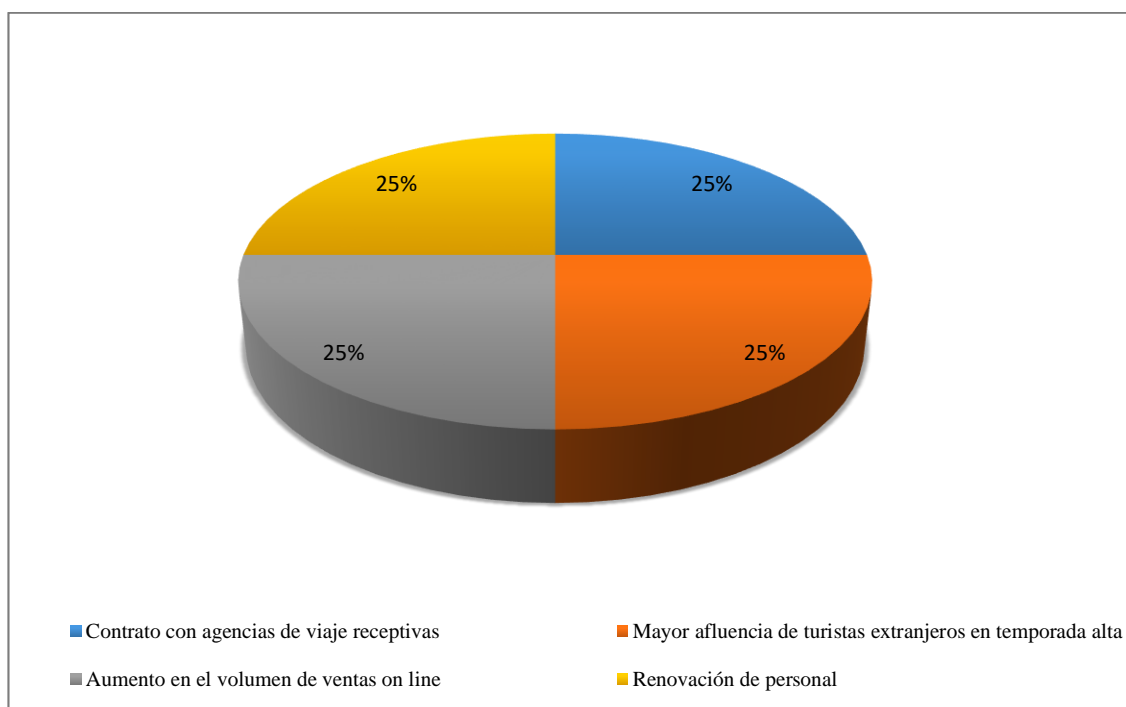


Figura 17. Resultado positivo del hotel en el aspecto financiero
Fuente: Tabla 17

La tabla 17 responde a la interrogante : “ Considera que el resultado positivo financiero de su empresa se debe principalmente a..”, el 25 % responde que el éxito financiero del hotel que administra, se debe a contratos o convenios que mantienen con agencias de viaje receptoras, un 25 % afirma que el éxito se debe a la afluencia de turistas extranjeros en temporada alta que es generalmente entre los meses de junio hasta octubre, un 25 % afirma que la empresa ha aumentado el volumen de sus ventas debido al factor on line, y el 25 % restante afirma que el éxito se debe a la renovación del personal.

Tabla 18

Resultado positivo del hotel en el aspecto comercial

Resultado comercial	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Mantienen los mismos clientes	1	1	25%
Captación de nuevos clientes on line	2	1	25%
Asistencia a ferias nacionales	3	1	25%
Recomendación por clientes	4	1	25%
Total		4	100%

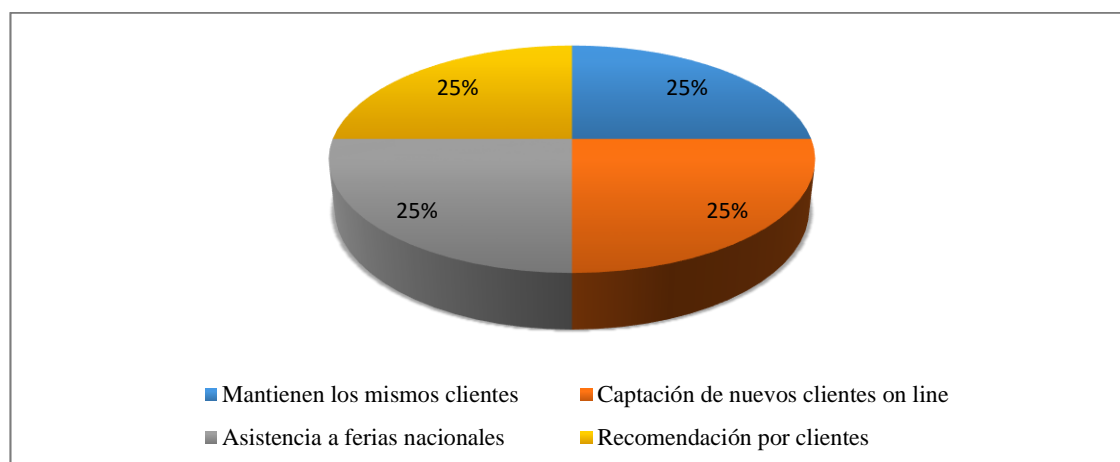


Figura 18. Resultado positivo comercial

Fuente: Tabla 18

La tabla 18 responde a la interrogante: “Considera que el resultado positivo comercial de su empresa se debe principalmente a...”, un 25 % responde que la empresa mantiene los mismos clientes, otro 25 % afirma que en lo comercial tuvieron resultado positivo debido a la captación de nuevos clientes mediante su publicidad en línea gracias a la cobertura tecnológica, así mismo otro 25 % afirma que para tener resultado positivo comercial, tuvieron que asistir a ferias nacionales con participación extranjera, y que dichos eventos tenían lugar, por lo general, en la capital Lima, es así como han podido captar nuevos clientes, el 25 % restante afirma que sus clientes han hecho la labor de recomendar el hotel, debido a la calidad de servicio que ofrecieron. Estos datos nos muestran que el resultado positivo empresarial, en el aspecto comercial, se da por distintos factores, no en todos los hoteles es el mismo factor.

Tabla 19

Resultado positivo en la innovación

Innovación	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Revenue management	1	0	0%
Implementación de Apps.	2	0	0%
Publicidad/pago en Facebook, twitter, pinterest	3	2	50%
Sistemas biométricos	4	0	0%
Repotenciar su web site	5	2	50%
Total		4	100%

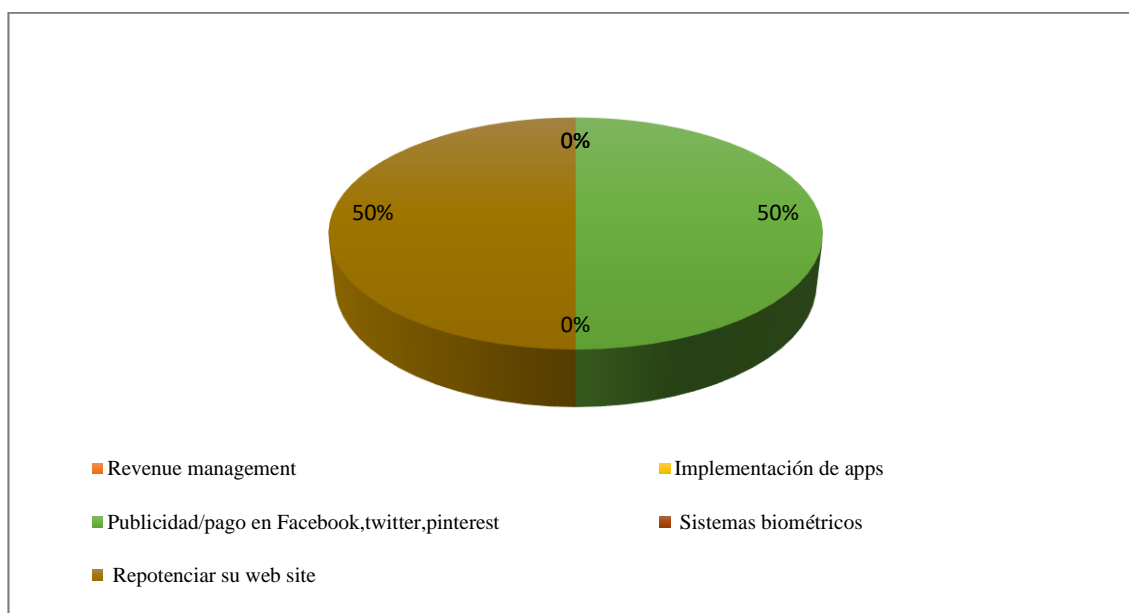


Figura 19. *Innovación*

Fuente: tabla 19

La tabla 19 responde a la pregunta: “¿Qué elementos innovadores a la vanguardia de la tecnología ha introducido su empresa para lograr el resultado positivo?”, el 50 % de los encuestados responde que solo han repotenciado su web site, agregando más fotos que muestran la mejora de la infraestructura del hotel, comentarios de clientes satisfechos, énfasis en la marca, y el 50% restante afirma que han enfatizado la publicidad en servidores públicos y de gran acogida como Facebook, twitter, pinterest. Estos datos reflejan la poca actualización que tienen en cuanto a tecnología, el crecimiento de la tecnología móvil no es una novedad, pero aun así no cuentan con apps que facilite la comunicación entre los empleados del hotel, pareciera que los hoteles están en modo de “espera” evaluando cuál es la mejor opción para su propiedad.

Tabla 20

Metas alcanzadas

Metas alcanzadas	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	1	3	75%
Perseverancia individual	2	0	0%
Realista	3	1	25%
Total		4	100%

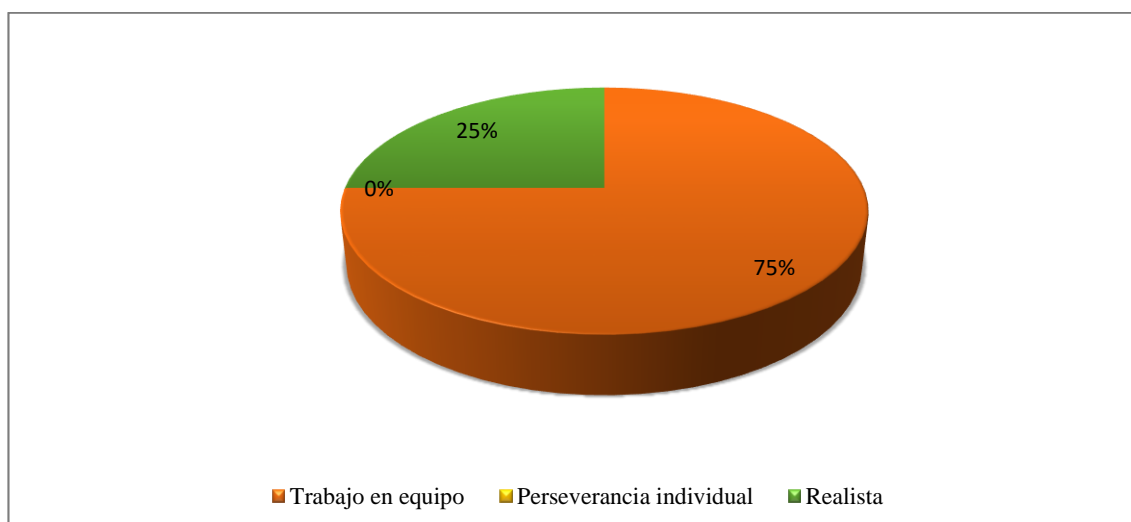


Figura 20. Metas alcanzadas

Fuente: Tabla 20

La tabla 20 responde a la pregunta: “Considera que las metas alcanzadas de su empresa se logra en base a”, el 75 % afirma que el trabajo en equipo, hace que se logren las metas establecidas del hotel, mientras que el 25% afirma que se debe ser realista para establecer metas. Sin duda que para lograr un objetivo, la unión hace la fuerza, y los gerentes de hoteles son muy conscientes de ello, pero tampoco hay que olvidar que las metas también deben ser realistas, los gerentes no pueden darse el lujo de crear metas inalcanzables, factores determinantes que influyen en las metas, son sin duda la ubicación del hotel, el clima geográfico, los atractivos turísticos que se ofrecen al turista.

Tabla 21

Selección de personal influyente en el éxito general del hotel

Influencia de la selección de personal	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente	1	3	75%
No siempre	2	0	0%
A veces	3	1	25%
El mercado lo determina	4	0	0%
Total		4	100%

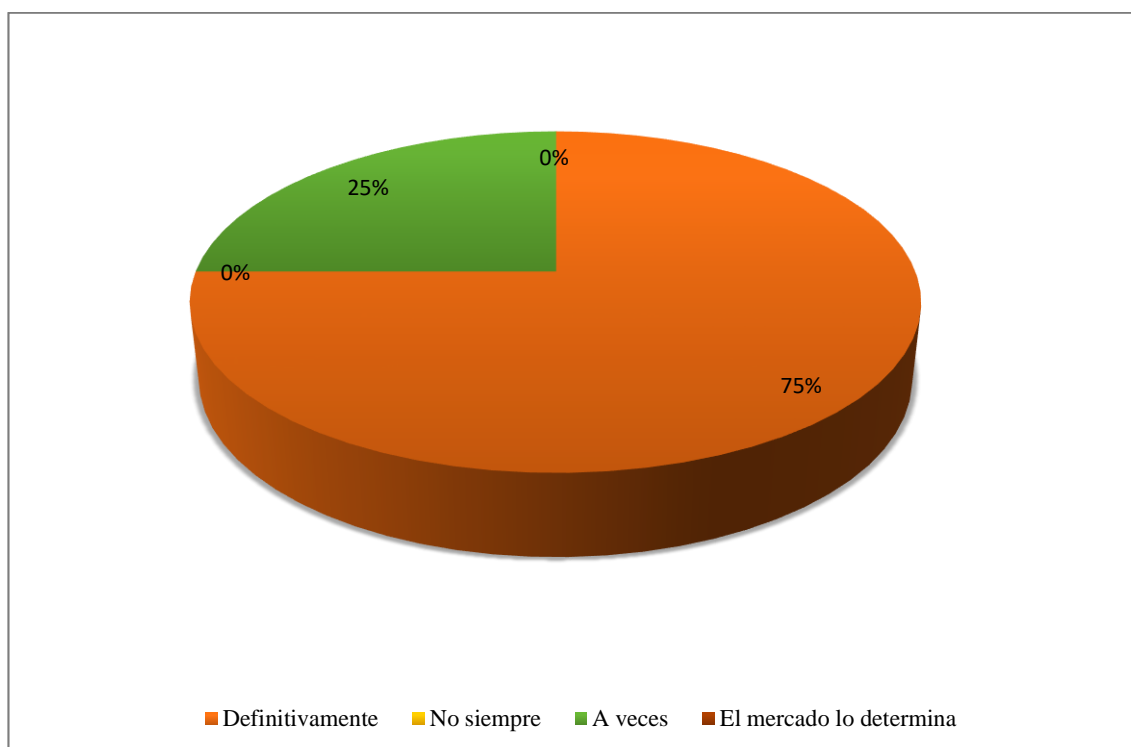


Figura 21. La selección de personal influye en el éxito general

Fuente: Tabla 21

La tabla 21 responde a la interrogante: “¿Considera que la acertada selección de personal influye en el éxito general de la empresa?”, un 75 % afirma que definitivamente sí influye, mientras que el 25 % restante responde que a veces. Estos datos demuestran que la buena selección propicia estabilidad del personal, menos inversión de entrenamiento y tiempo a los nuevos empleados, mayor productividad para la empresa.

Tabla 22

Metas alcanzadas en el aspecto económico

Metas en lo económico	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Bajar precio de las habitaciones	1	1	25%
Repotenciar la publicidad en línea	2	1	25%
Aumento de presupuesto	3	0	0%
Convenios con agencias locales	4	1	25%
Alquiler servicios de conferencias y otros	5	1	25%
Total		4	100%

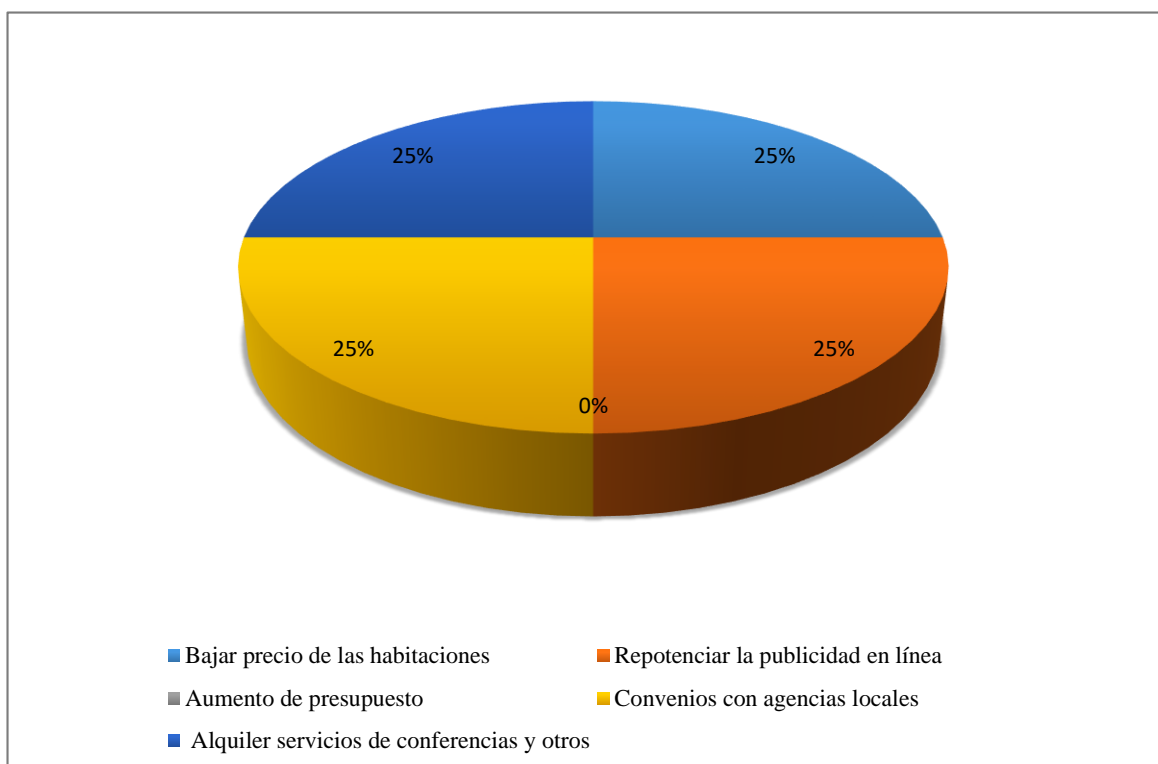


Figura 22. Metas alcanzadas en el aspecto económico

Fuente: Tabla 22

La tabla 22 responde a la interrogante: “En el aspecto económico, que elemento influyó más para que la empresa logre su meta?”, un 25 % de los encuestados afirma que tuvieron que bajar el precio de sus habitaciones para alcanzar la meta establecida, el mercado es cada vez más competitivo lo que los obliga a disminuir sus precios. Repotenciar la publicidad del hotel en línea permitió alcanzar la meta para un 25 % de los encuestados, se sabe bien que estar a la par con la tecnología, también requiere de actualizaciones en todo aspecto. Hacer convenios con agencias locales es otro elemento influyente, según el 25 % de los encuestados, si no se tiene captación de clientes vía on line, entonces hay que buscarlos mediante convenios con agencias de viaje. Finalmente el 25 % restante afirma que se vieron en la obligación de alquilar sus instalaciones para el servicio de eventos locales como matrimonios, fiestas de 15 años, fiestas de colación, y conferencias. Estos datos nos reflejan la realidad de la industria hotelera en nuestra región, así cada hotel ve la manera o busca soluciones de modo que sus metas se logren en el aspecto económico.

Tabla 23

Metas cumplidas en plazos fijos

Metas cumplidas en plazos fijos	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Falta de compromiso del personal	1	2	50%
Manifestaciones gremiales	2	1	25%
Cancelación de reservas	3	0	0%
Informalidad en captación de clientes	4	1	25%
Total		4	100%

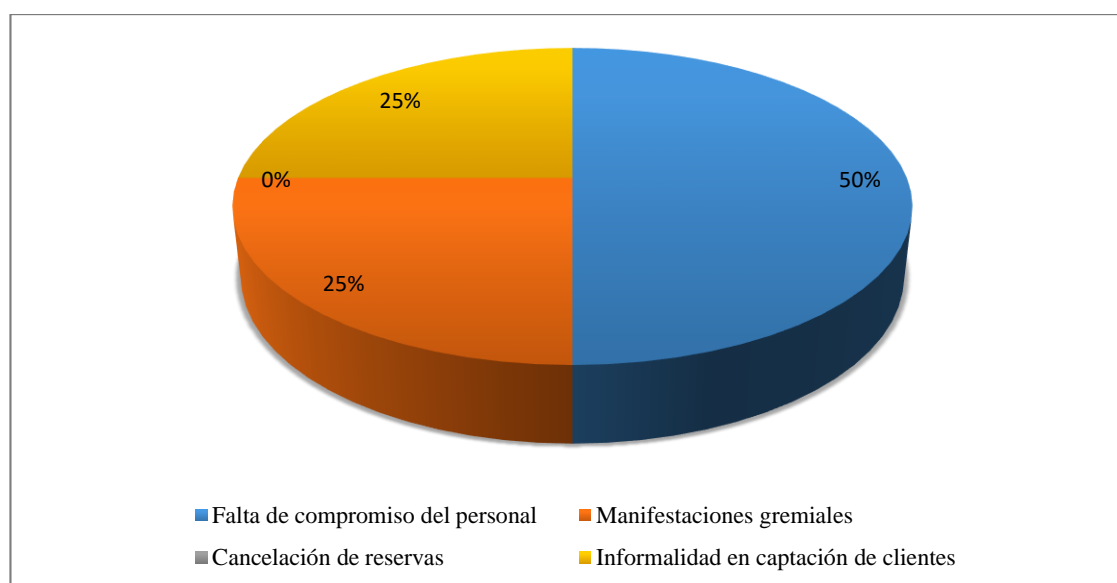


Figura 23. Metas establecidas en el tiempo (plazos fijos)

Fuente: Tabla 23

La tabla 23 responde a la pregunta: “¿Qué elementos negativos influyen más en el incumplimiento de las metas a plazos fijos?”, el 25 % afirma que el personal que no está comprometido con la empresa repercute negativamente cuando se trata de cumplir una meta a nivel empresarial, un 50 % afirma que la causa negativa influyente en las metas no alcanzadas, es sin duda la presencia de manifestaciones gremiales locales y nacionales. El sector turismo es el más afectado por estos elementos, ya que no solo afectan a las empresas hoteleras, agencias de viaje, sino directamente al cliente. El 25 % restante afirma que la presencia de captadores informales es otro punto negativo para su empresa, dichos captadores son personas contratadas por agencias de viaje u hoteles que buscan quitar la clientela a otras empresas, y ello comienza incluso desde la llegada de los turistas

en el terminal terrestre de la ciudad de Puno. Con estos datos vemos reflejado que el sector hotelero se ve enormemente perjudicado por la existencia de tales elementos, es un problema difícil de erradicar si no se tiene la intervención de autoridades inmediatas.

Tabla 24

Posicionamiento en el mercado

Posición en el mercado	Valor	Frecuencia	Porcentaje
A través de marca/publicidad	1	1	25%
Con base precio/calidad	2	3	75%
Imitando a la competencia	3	0	0%
Implantación de sucursales en otras ciudades	4	0	0%
Total		4	100%

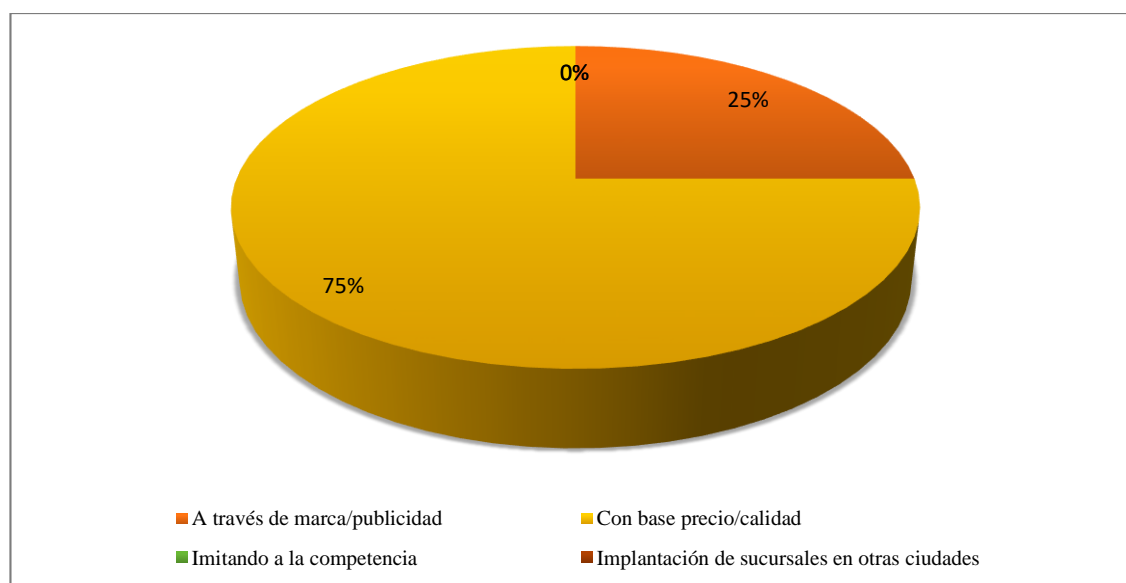


Figura 24. Posicionamiento en el mercado

Fuente: Tabla 24

La tabla 24 responde a la interrogante: “Cómo lograron posicionarse en el mercado competitivo?”, el 75 % afirma que la relación entre el precio y la calidad ha sido elemental, lo que les permitió tener una posición en el mercado, sin duda el sector turismo es mucho más vulnerable si los servicios ofrecidos no son de conformidad completa con el cliente. El 25 % restante afirma que la marca de su empresa, la publicidad de la misma, ha hecho que se posicionen en el mercado, aquí la publicidad también juega un rol

importante, es la identificación de la empresa, la reputación de la misma la que queda grabada en la memoria del cliente.

Tabla 25

Meta alcanzada en el aspecto Jurídico

Aspecto Jurídico	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Sanciones económicas	1	2	50%
Perdida de reputación del hotel	2	2	50%
Retraso en pagos al personal	3	0	0%
Cierre temporal del hotel	4	0	0%
Total		4	100%

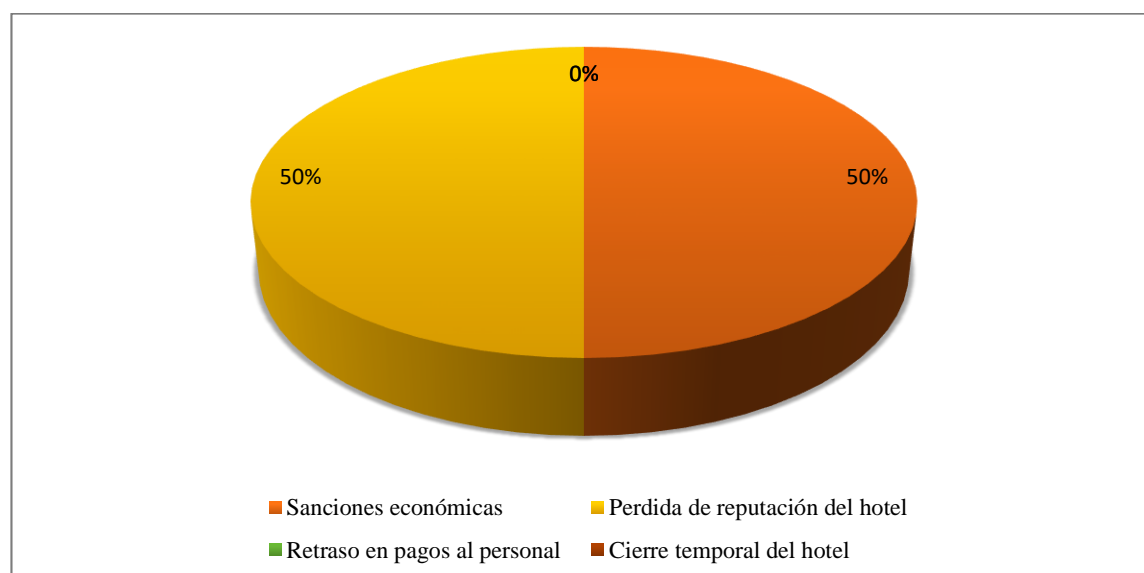


Figura 25. Cumplimiento de metas en el aspecto jurídico

Fuente: Tabla 25

La tabla 25 responde a la pregunta: “El incumplimiento de alguna norma legal, ha tenido como consecuencias”, El 50 % reconoce que tuvieron sanciones económicas por ello, mientras que el otro 50% afirma que la reputación de la empresa se vio perjudicada por ello. Sin duda todo emprendimiento busca tener utilidades, pero cuando se ignora en parte o en su totalidad al aspecto jurídico, éste pesa mucho cuando de cumplir normas legales se trata, la empresa está en la obligación no solamente de cumplir jurídicamente con el

personal, sino también de cumplir con las normas tributarias, así se evitara recesiones de todo tipo que puedan ser perjudiciales para el empleado y la empresa.

4.1.4 Objetivo 4

Implementar propuestas para mejorar la selección de personal por competencias en los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de Puno.

- Los responsables del área de recursos humanos deben dejar de lado, durante la selección de personal, aquellas entrevistas generalizadas y optar por conversaciones reales en las que los candidatos sean escuchados y se les comunique al mismo tiempo cada una de las necesidades de la empresa, expectativas y lo que ésta tiene para ofrecerles.
- Conocer un poco más de la vida del candidato, ayudará al reclutador a conocer si el candidato es el indicado o no para el puesto que requiere el hotel.
- Durante la entrevista, el reclutador debe tomar nota de los comentarios y puntos relevantes que haga el candidato en la conversación, con la finalidad de calificar sus criterios, así en lo posterior tomar una segunda entrevista si fuera necesario.
- Es necesario que el candidato sienta que está en un ambiente de confianza, en el cual el reclutador podrá solicitarle que simule situaciones concretas de acuerdo al puesto que postula, esto con la finalidad de notar si el candidato cuenta con habilidades o capacidades para el puesto de trabajo requerido.
- También el reclutador podrá poner a prueba los valores personales del candidato, simulando situaciones en las que el candidato deberá tener actitudes que pongan a prueba sus valores tales como: honestidad, respeto, cooperación, etc.

CONCLUSIONES

- Con respecto al primer objetivo del presente trabajo se concluye que, dentro del proceso de selección, la mayoría de hoteles definen los perfiles de cargo aquellos que se sujetan al sistema de selección que cada empresa emplea independientemente. Sin embargo, quienes se presentan como candidatos, no suelen reunir el total de requisitos que la empresa solicita, y las entrevistas que realizan son en su mayoría del tipo de entrevista dirigida.

- Con respecto al segundo objetivo, las técnicas de selección, juegan un rol importante en el momento del proceso de selección, ya que con ellas se demuestra las capacidades que se tiene, lo que permite a la empresa clasificar solo los candidatos que éste requiere. Posterior a la selección de personal, se evalúa el desempeño de los candidatos elegidos, y con cierto grado de desventaja los hoteles tienen que afrontar una situación donde, los elegidos no resultaron ser las personas idóneas que en el momento de la selección presentaban indicios de serlo. Pero qué es lo que hace que dichos candidatos no sean idóneos? La interpretación de las tablas nos muestran que las aptitudes y valores personales tienen gran influencia en el éxito de una empresa, si no se cuenta con aptitudes o competencias laborales, esto dificultara sin duda, el clima laboral dentro de la empresa, la poca facilidad para poder adaptarse a cambios hace que tanto el empleador como el empleado no puedan convivir en un ambiente de armonía. De otro lado, los encuestados consideran que la responsabilidad y lealtad son los valores más primordiales que se ajustan a los requerimientos de la empresa. Todas las empresas buscan la lealtad de sus empleados, y mantener un empleado fiel, es algo muy difícil de predecir. Finalmente todos los valores personales son imprescindibles para la buena marcha

en equipo, si se carece de valores, entonces la empresa no podrá funcionar sólidamente, por ende, tendrá como resultado la desestabilización organizacional.

- Respecto al tercer objetivo, las personas idóneas influyen en el éxito de la empresa hotelera. El hotel siempre intentará buscar la excelencia en la atención a su cliente, por eso es que el principal atractivo de un hotel es su reputación, dicha reputación la conforman el personal idóneo. El éxito de un hotel no solo se puede medir en el aspecto económico con las utilidades que genera, también existen otros aspectos como el comercial y el de innovación. Sin embargo los encuestados asumen que el éxito financiero de su hotel se debe a muchos factores, siendo uno de ellos la renovación de personal. Hoy en día todas las empresas se han visto obligadas a modernizarse, a no quedarse en el olvido, es por ello que la mayoría, cuenta mínimamente con un web site donde se encuentra su información al alcance de todos.

No obstante, todo éxito es alcanzable si se trazan objetivos que una vez, alcanzados, se convierten en metas, pero las metas deben ser establecidas de manera realista, y en la región de Puno, debido a su ubicación geográfica, las metas no son algo fácil de alcanzar, otro factor que influye en esto, es la afluencia de turistas extranjeros que depende mucho de la “temporada alta” que se da, generalmente, entre los meses de agosto a octubre, eso quiere decir que el resto de los meses los hoteles se quedan sin clientes, obligándolos a alquilar sus instalaciones para diversos eventos de amplitud local o nacional, otro factor imposible de mencionar es la presencia de manifestaciones gremiales que se suceden en el Perú, y también a nivel regional, con diversas motivaciones, más aún porque son los turistas extranjeros los que se ven directamente perjudicados, llegando incluso a cancelar sus vuelos de retorno a su país y desaconsejando a sus similares de no visitar la región. Sin duda un daño enorme para la industria hotelera. En el aspecto jurídico, en cuanto a cumplimiento de normas legales, la mayoría de los hoteles encuestados, pareciera que olvidan cumplir con los estatutos legales que se les imponen., lo que les ha valido severas sanciones económicas. A todo esto los hoteles se las ingenian para alcanzar sus metas en todos los aspectos. No obstante los encuestados reconocen que si no hay compromiso por parte del personal, difícilmente se podrá cumplir con las metas en los plazos establecidos. La acertada selección de personal por competencias influye

enormemente en el éxito de los hoteles de cuatro estrellas, así lo afirman los encuestados.

- Respecto al cuarto objetivo, se propone implementar alternativas que puedan ayudar a mejorar la selección de personal por competencias de los establecimientos de cuatro estrellas en la región de Puno.

RECOMENDACIONES

- Respecto al primer objetivo, el capital humano es clave en todas las empresas. La mala praxis en el reclutamiento y la selección de personal, desencadena en más rotación de personal, generando así más costes, tanto en tiempo como en dinero, generando disminución productiva y la empresa no rinde a su máximo nivel. Se debe definir el perfil del cargo de acorde a la realidad que se presenta en la región, vale decir, no todos los candidatos poseen una amplia experiencia en el rubro, pero si muchas ganas de aprender, entonces darles la oportunidad de adquirir tal experiencia podría valerle al candidato la oportunidad de demostrar cuanto puede aportar a la empresa, un valor que no está registrado en su CV, precisamente porque no tuvo la oportunidad de demostrarlo.

- Respecto al segundo objetivo, los hoteles deberían implementar pruebas más minuciosas para evaluar la personalidad del candidato, aunque los modelos ya existentes sirven de guía, no se puede negar que hace falta elaborar dichas pruebas con detalles más minuciosos que podrían ayudar a elegir de manera más acertada al candidato. Asesorarse en este aspecto podría mejorar el proceso de selección. De la misma implementar técnicas de simulación, jugaría en favor de la empresa, se podría deducir de manera inmediata si el candidato es elegible o no para la organización. Para que el candidato permanezca más tiempo dentro de la empresa, habría que poner en práctica charlas de motivación, de valores personales, esto provocaría en la consciencia del candidato, que el mismo deba sentirse útil y que la empresa necesita de su apoyo, su colaboración.

- Respecto al tercer objetivo, es muy difícil predecir si los candidatos elegidos se convertirán en las personas idóneas para la empresa, no obstante, es mejor capacitar

al personal que renovar por otro. Además también el personal necesita desarrollarse a nivel profesional, para ello se requiere motivarlo , no solo de manera económica, sino también mediante felicitaciones, o reuniones que se puedan hacer fuera del horario laboral.

- Respecto al cuarto objetivo, implementar propuestas que ayuden a mejorar la selección de personal por competencias, ayudara a que se concreten de manera eficaz las metas planteadas por la empresa hotelera, alcanzando así el éxito deseado en todos sus niveles.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro Castellanos, M. (2012). *Administracion Personal*. Tlalnepantla, Mexico: Red tercer Milenio.
- Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2016). *Direccion estrategica de Recursos Humanos, Gestion por competencias* (Vol. 1).
- Andrade, H. (1995). *La definicion de los valores organizacionales. Management today*.
- Bohlander, G., & Snell. (2013). *Administracion de Recursos Humanos*. Santa Fé: Cengage learning/Thomson Inrernacional.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista europea de formacion profesional*, 8-14.
- Bunk, G. (2003). *Competencias,clave y tipologias*. Obtenido de <http://gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>
- Calderón Dávalos, L. M., Facho Rojas, X. E., & Cumpa Vásquez, J. T. (2017). *Gestion del Talento humano por Competencias, un modelo teorico para el desempeño laboral en el Hotel Gloria Plaza de la ciudaddeChiclayo*. Trujillo.
- Castillo Perez, G. V. (2014). <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/6882>. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/6882>

- Ceja Martínez , M., Chirinos , N., & Vásquez Acosta, G. (2017). *Administracion de Recursos humanos la arquitectura estrategica de las organizaciones.*
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del talento humano El nuevo enfoque de los recursos humanos en las organizaciones.* Bogota, Colombia: Mc graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano.* Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Chinchin Galvez, G. (2014). *Seleccion de personal por competencias y su influencia en la rotacion de personal.* Quito.
- Cojulún Cifuentes, M. (2011). *Competencias laborales como base para la seleccion de personal (estudio realizado en la empresa Piolindo de Retalhuleu).* Quetzaltenango.
- Colca Quispe, H. (2015). *Proceso de Seleccion de Personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Atuncolla.* Puno.
- Córdoba, M. (2017). *Seleccion de personal basada en la mision: prosocial motivation test PMT.* Barcelona.
- Coromides, J. (2008). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana.* Madrid: Gredos.
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y seleccion por Competencias.* Caracas, Venezuela.
- Dessler, G., & Varela Juarez, R. (2011). *Administracion de Recuros Humanos: Enfoque Latinoamericano* (5ta ed.). Mexico: Pearson.
- Dunnette, M. (1974). *Seleccion y adminisracion de personal.* Mexico D.F.: Ed. CECOSA.
- Espriella K, Peña R. (2010). *Estudio de metodos de seleccion de personal utilizados en las diferentes empresas del sector hotelero en la ciudad de Cartagena de Indias.* Cartagena de Indias.
- Feather, N. (1992). Values, expectations and Actions. *Journal of Social Issues*(48).
- Flor, M. Q. (2017). *La Gestion del talento humano en la empresa Cayman Ecolodge E.I.R.L. de Puerto Maldonado-Madre de Dios,2017.* Madre de Dios.

- Gilbert, T. (1978). *Human Competence Engineering Worthy Performance*. New York: Hardcover Mc Graw Hill.
- Goleman, D. (2000). *La Practica de la inteligencia emocional*. Kairos.
- Gómez Blanco, C., & Mendoza Mercado, L. (2013). *Modelo de gestion por competencias para la empresa ACMED SAS*. Cartagena.
- Gomez Mejia, L. R., B., D., Balkin, R., & Cardy, L. (2008). *Gestion de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Madrid: Pearson Educacion S.A.
- Grigoletto Flores, R. (2017). *Mejora del servicio de alojamiento en hoteles de dos estrellas de Churín para incrementar el turismo*. Lima.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). Mexico D.F., México: Mc Graw Hill Education.
- Jimenez, J. C. (2010). *El valor de los valores en las organizaciones* (Tercera ed.). Caracas Venezuela: Cograf Comunicaciones.
- Jimenez, S. D. (2010). *Importancia de los valores para el ejercicio etico de la profesion*. Pachuca , Mexico.
- Kanter, R. (1983). *The change masters: Innovation for Productivity in the american corporation*, Simon & Schuster. Nueva York.
- Kehoe, J. (2000). *Managing Selection in changing Organizations*. San Francisco, California, EE.UU: Board.
- Le Boterf, G. (1995). *De la Competence. Essai sur un attracteur etrange*. (cuarta ed.). Paris: Les editions d'organization.
- Levy Leboyer, C. (1997). *Gestion de las competencias: cómo analizarlas, evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestion 2000.
- Lucia A D ,Lepsinger. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing ritical succes factor in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Marina, J. (2003). *El vuelo de la Inteligencia*. Barcelona: Plaza y Janés.

- Mc Clelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for "intelligence"*. Harvard University.
- Mc Clelland, D. (1984). *Competency asseement methods: History and state of the art*.
- Melendez Palomino, M. (2017). *Gestion del talento humano y su incidencia en la situación economica financiera de la empresa de transportes de pasajeros*. Puno.
- Pacoricona Palomino, P. (2016). *Lineamientos orientadfos para mejorar los procesos de capacitacion en la empresa municipal de saneamiento basico de Puno S.A. EMSAPUNO*. Puno. Obtenido de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3431/Pacoricona_Palomi no_Paola_Milagros.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pacoricona Palomino, P. (2016). *Lineamientos orientados para mejorar los procesos de capacitacion en la empresa municipal de saneamiento basico de Puno 2011 2012*. Puno.
- Quisbert Nina, Z. (2016). *Diseño de un plan de Reclutamiento y Seleccion de Personal orientado a los objetivos de la empresa CEI SRL*. La Paz.
- Ruano Gomez, J. (2014). *La seleccion de personal en las organizaciones:externa vs. interna. Nuevas tendencias*. Valladolid.
- Salgado, J. (s.f.). *Seleccion de Recursos Humanos por competencias en las administraciones publicas: evidencias basadas en la investigacion*. Obtenido de http://cemical.diba.cat/publicacions/fitxers/salgado_j_seleccionaapp.pdf
- Salgado, J., & Moscoso, S. (2008). *Seleccion de personal en la empresa y las administraciones publicas: de la vision tradicional a la vision estrategica. Seccion Monografica*.
- Spencer, L. (1993). *Competence at work: models for superior perfomance*. New York: Wiley Company.
- Urbina Leon, E. (2014). *Capital humano y su influencia en la competitividad de las empresas hoteleras de tres estrellas en el distrito de Trujillo 2014*. Trujillo.

Wayne Mondy, R. (2010). *Human Resource Management* (11va ed.). Mexico: Prentice Hall Pearson education S.A.

Wayne Mondy, R. (2010). *Human Resource Management* (11va ed.). Mexico: Prentice hall Pearson education.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill /Interamericana editor S.A.

Zayas Agüero, P. M. (2010). *Los fundamentos teorico metodologicos de la seleccion de Personal*. Obtenido de www.eumed.net/libros/2010e/826/

.



ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

CUESTIONARIO APLICADO A RESPONSABLES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE DE CUATRO ESTRELLAS EN LA REGION PUNO PARA LA RECOLECCION DE DATOS

Sr. Gerente de Recursos Humanos del hotel.....

Puno.-

Previo cordial saludo, recorro a su tiempo y profesionalismo y confiando en la veracidad de sus respuestas al siguiente cuestionario, el cual es materia de investigación para un proyecto que definirá el estudio profundo sobre el tema de la selección de personal por competencias en los hoteles de cuatro estrellas en la Región Puno.

Por favor, sírvase marcar con una X dentro del paréntesis.

1. ¿Considera que el sistema de selección de personal, está acorde a los requerimientos de su empresa?

De acuerdo ()
Posiblemente ()
En desacuerdo ()

2. ¿Definir el perfil de cargo es el primer paso que tiene usted en cuenta para iniciar un proceso de selección?

Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

3. Los candidatos que se presentan reúnen los requisitos de acuerdo al perfil de cargo

Casi siempre ()
Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

4. ¿Qué elemento fundamental en un CV, influye más en su decisión de aceptar a un candidato?

Experiencia ()
Títulos/certificados ()
Edad ()
Sexo (F y M) ()

5. ¿Qué tipo de entrevista emplea para poder seleccionar al candidato?

- Entrevista totalmente estandarizada ()
- Entrevista estandarizada ()
- Entrevista estandarizada solo en las preguntas ()
- Entrevista dirigida ()
- Entrevista no dirigida ()

6. ¿Qué elemento aporta más en desventaja del candidato cuando se realiza la entrevista?

- Atuendo demasiado casual ()
- El candidato no hace preguntas ()
- Falta de inteligencia en sus respuestas ()
- Estado de nerviosismo ()
- Respuestas cerradas ()

7. ¿Qué tipos de prueba de conocimientos o capacidad, son los más resaltantes en los candidatos?

- Cultura general ()
- Cultura profesional ()
- Idiomas ()
- Conocimientos técnicos ()

8. ¿Qué tipos de prueba de aptitud se toma al candidato?

- Redacción y escritura ()
- Capacidad para manejar números, cálculos ()
- Geometría, pintura, escultura ()
- Memoria asociativa ()
- Memorización de eventos, personas, lugares ()
- Facilidad para los detalles, atención concentrada, esmero, atención ()
- Razonamiento lógico, abstracción, concepción, visión global..... ()

9. ¿Qué idiomas debe dominar más el candidato?

- Inglés y francés fluido ()
- Inglés y francés intermedio ()
- Inglés avanzado y francés básico ()
- Inglés, francés, alemán básico ()
- Solo ingles básico ()

10. ¿Con que tipo de pruebas evalúan la personalidad del candidato?

- Expresiva (PMK) ()
- Proyectivas:
- Roschach()
- Prueba del árbol ()
- TAT ()
- Inventarios:
- De motivación ()
- De intereses ()
- No suelen hacerlo ()

11. ¿Qué técnica de simulación es la que aprueba mayormente los candidatos?

- Psicodrama ()
- Dramatización (rol player) ()
- No emplean ninguna ()
- Se debería emplear ()

12. En su experiencia como gerente, los contratados, posteriormente a la selección, resultaron ser las personas idóneas que la empresa requería

- Sí, todos ()
- Algunos, a veces ()
- Nunca, ninguno ()

13. ¿Qué aptitudes del personal seleccionado influye más en el proceso de selección?

- Flexibilidad para adaptarse a cambios ()
- Demuestra control total de sus emociones ()
- Demuestra interés por otras culturas ()
- Demuestra inteligencia y creatividad en busca de soluciones ()
- Demuestra liderazgo y capacidad de trabajar en equipo ()

14. ¿Qué valores personales considera usted primordiales en el proceso de selección?

- Compromiso y responsabilidad ()
- Responsabilidad y puntualidad ()
- Honestidad y lealtad ()
- Lealtad y respeto ()
- Puntualidad e integridad ()
- Actitud positiva e integridad ()
- Responsabilidad y lealtad ()

15. ¿Qué valor personal ha encontrado usted que el candidato no haya cumplido posterior a la selección, en su desempeño laboral?

- Responsabilidad ()
- Honestidad ()
- Lealtad ()
- Puntualidad ()
- Respeto ()

16. ¿Qué factor considera usted determinante por la cual el personal no continúe laborando dentro de la empresa?

- Mejores ofertas salariales de otros hoteles ()
- Inflexibilidad para poder adaptarse a cambios ()
- No resiste el trabajo bajo presión ()
- Solo quiso obtener su certificado de trabajo ()
- Quejas por parte del cliente ()

17. Considera que el resultado positivo financiero de su empresa se debe principalmente a:

- Contrato con agencias de viaje receptoras ()
- Mayor afluencia de turistas extranjeros en temporada alta ()
- Aumento en el volumen de ventas on line ()
- Renovación de personal ()

18. Considera que el resultado positivo comercial de su empresa se debe principalmente a :

- Mantienen los mismos clientes ()
- Captación de nuevos clientes mediante publicidad on line ()
- Asistencia a ferias nacionales con participación extranjera ()
- Los mismos clientes recomiendan su hotel ()

19. ¿Qué elementos innovadores a la vanguardia de la tecnología ha introducido su empresa para lograr un resultado positivo?

- Revenue management ()
- Implementación de apps como Talkapp ()
- Publicidad y formas de pago en Facebook, Twitter, Pinterest ()
- Sistemas biométricos en reemplazo de las llaves ()
- Solamente repotenciar el web site ()

20. Considera que las metas alcanzadas de su hotel se logra en base a:

- Trabajo en equipo ()
- Perseverancia a nivel individual ()
- La gerencia establece metas sobre la realidad (son realistas) ()

21. ¿Considera que la acertada selección de personal influye en el éxito general de su empresa?

- Definitivamente ()
 No siempre ()
 A veces ()
 Es el mercado el que lo determina ()
22. En el aspecto económico, ¿qué elemento influyó más para alcanzar su meta de manera realista?
 Bajar el precio de las habitaciones ()
 Repotenciar la publicidad en línea ()
 Aumento de presupuesto fue necesario ()
 Hacer convenios con agencias locales ()
 Alquiler para servicios de conferencias y otros eventos locales ()
23. ¿Qué elementos negativos influyen más en el incumplimiento de las metas a plazos fijos?
 Falta de compromiso por parte del personal ()
 Manifestaciones gremiales locales y/o nacionales ()
 Cancelación de reservas debido a crisis económicas en el extranjero..... ()
 Informalidad en la captación directa de clientes ()
24. ¿Cómo lograron posicionarse en el mercado competitivo?
 A través de la marca/publicidad ()
 Con base en precio/calidad ()
 Imitando a la competencia ()
 Implantando sucursales en otras ciudades ()
25. El incumplimiento de alguna norma legal, ha tenido como consecuencias:
 Sanciones económicas ()
 Pérdida de reputación de la empresa ()
 Retraso en el pago a personal ()
 Cierre temporal del hotel ()

Gracias por su colaboración.

Anexo 2. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS EN EL ÉXITO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE DE CUATRO ESTRELLAS DE LA REGION DE PUNO.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
¿De qué manera la selección de personal por competencias influye en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de Puno año 2016-2017?	Determinar la influencia de selección de personal por competencias en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de Puno.	La acertada selección de personal por competencias influye de manera directa en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas de la región de Puno.	<u>V.I.</u> Selección de personal por competencias	Proceso Técnicas Personas idóneas	Comparación Decisión Pruebas de aptitud Pruebas de personalidad Técnicas de simulación Aptitudes Valores
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS			
¿Cómo el proceso de selección incide en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de Puno?	Determinar si el proceso de selección influye en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de Puno.	El buen proceso de selección influye en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de Puno.	<u>V.D.</u> Éxito	Resultado	Financiero Comercial Innovación
¿En qué medida las técnicas de selección influyen el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de Puno?	Constatar si las técnicas de selección inciden en influyen el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de Puno.	Las correctas técnicas de selección influyen positivamente en el éxito de los establecimientos de hospedaje en la región de Puno.		Metas alcanzadas	Económico Tiempo Posición en el mercado Jurídico
¿De qué manera las personas idóneas influyen en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de Puno?	Comprobar si las personas idóneas determinan el éxito de los establecimientos de hospedaje en la región de Puno. Implementar propuestas que mejoren la selección de personal por competencias en el éxito de los establecimientos de hospedaje en la región de Puno.	Las personas idóneas determinan el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de Puno.			