

# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**TESIS:**

**“ANALISIS DE LA INTERRELACION ENTRE EL PROCESO DE  
SELECCION Y LA ROTACION DEL PERSONAL EN EL PUESTO DE  
BARISTA EN STARBUCKS AREQUIPA, 2017”**

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:

*MONTOYA MÁRQUEZ, CHRISTOPHER STEVE*

*VALDIVIA ZEGARRA, IGNACIO MARCELO*

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR:

**RIVERO FERNANDEZ, RENZO RIMANETH**

**AREQUIPA- PERU**

**2017**

## DEDICATORIA

Quiero agradecer sinceramente:

**A Dios**, por acompañarme en todo momento y porque con él todo es posible.

**A mis padres**, nunca podría haber logrado esto sin su apoyo, tolerancia y constante ánimo. Gracias por siempre creer en mí y empujarme a alcanzar mis metas.

**A mis hermanos**, ejemplos a seguir y mi motivación a ser mejor cada día. Gracias por su apoyo a lo largo de mi carrera universitaria.

**A Jessie**, por su amor, apoyo incondicional y comprensión.

**A mis amigos y maestros**, por las extensas charlas acerca de la vida compartiéndome experiencia y consejos valiosos.

*Christopher Steve Montoya Márquez*

## DEDICATORIA

Quiero agradecer sinceramente:

**A Dios**, que siempre sabe cómo enseñarme y hacerme salir adelante.

**A mis padres Percy y Patricia**, que con su apoyo incondicional han sabido inculcarme respeto, perseverancia y esfuerzo para lograr mis objetivos enseñándome a tener un horizonte por el que luchar.

**A Haydeé**, por enseñarme que el esfuerzo y la dedicación que uno invierte en algo, jamás es en vano.

**A mi hermano Mauricio**, por enseñarme a defender lo que pienso con fundamento y valentía.

**A Solange**, por todo su cariño, paciencia y comprensión incondicionales.

**A mis amigos y maestros**, que han sabido llenar mi vida de momentos, consejos y enseñanzas valiosas e inolvidables.

*Ignacio Marcelo Valdivia Zegarra*

## RESUMEN

La realización del presente trabajo de investigación obedece a nuestra inquietud por analizar la relación presente entre la metodología de selección de personal y la rotación de personal en la posición barista de la empresa Starbucks en Arequipa, así mismo poder hallar las mejoras en los procesos de selección implementadas por la empresa y evaluar su impacto en la rotación de personal.

Para entender la problemática se presentara en la primera parte el análisis del entorno y de la empresa, citando los valores e historia de Starbucks y denotando la influencia que estos aportan a las estrategias que se aplican en la empresa.

Así mismo también se llevó a cabo el estudio del análisis directo del puesto de barista, la situación del puesto frente a las posibilidades de desarrollo, oportunidades de ascensos y estructura de desarrollo bajo perfiles de competencias, de manera que se puedan entender las razones de la rotación del puesto.

Adicionalmente se realizó un análisis de las metodologías de reclutamiento y selección de personal utilizadas por la empresa Starbucks denotando las diferencias entre cada proceso utilizado y sus posibles patrones de tiempos de permanencia en el puesto de barista.

Se hizo un análisis interno en base a la información proporcionada por los gerentes de tiendas y personal de recursos humanos de Starbucks donde se vio que el método de selección de la entrevista conductual presenta cambios significativos en el nivel de permanencia.

Por último se realizó un análisis denotando las la influencia del proceso de selección de personal de entrevista conductual a través de los perfiles de competencias aplicados

sobre el barista y su desempeño así como la relevancia del decrecimiento de la rotación para los diversos factores intervinientes en la productividad y costos de los procesos de la empresa Starbucks.

**Palabra clave:** Selección, Rotación, Reclutamiento, Recursos Humanos



## ABSTRACT

The realization of the present research work is due to our concern to analyze the relationship between the methodology of personnel selection and the staff turnover in the barista position of the company Starbucks in Arequipa, as well as to be able to find the improvements in the processes of selection implemented by the company and evaluate its impact on staff turnover.

To understand the problem, we will present the analysis of the environment and the company in the first part, citing the values and history of Starbucks and denoting the influence that these contribute to the strategies that are applied in the company.

Likewise, the study of the direct analysis of the barista position, the possibilities of development, opportunities of assesment and structure of development under competency profiles was carried out, so that the reasons for the staff turnover can be understood.

In addition, an analysis was made of the methodologies of recruitment and selection of personnel used by the company Starbucks denoting the differences between each process used and their possible patterns of permanence in the barista position.

An internal analysis was made based on information provided by store managers and HR staff at Starbucks where the behavioral interview selection method showed significant changes in the level of permanence.

Finally, an analysis was made of the influence of the behavioral interview staff selection process through the profiles of competencies applied to the barista and its performance as well as the relevance of the decrease of turnover for the various factors involved in productivity and costs of Starbucks processes.

**Key Words:** Selection, Rotation, Recruitment, Human Resources



## INDICE

### Contenido

INDICE .....	8
CAPITULO I .....	12
PLANTEAMIENTO TEORICO .....	12
1.1.    Problema.....	12
1.2.    Descripción .....	12
1.2.1.    Campo .....	12
1.2.2.    Área .....	12
1.2.3.    Línea .....	12
1.2.4.    Tipo de Problema.....	12
1.2.5.    Variables.....	12
1.2.6.    Interrogantes Básicas .....	14
1.3.    Justificación .....	14
1.4.    Objetivos.....	15
1.4.1.    Objetivo General.....	15
1.4.2.    Objetivos Específicos.....	15
1.5.    Marco Teórico.....	16
1.5.1.    Definiciones .....	16
1.5.2.    Gestión del talento humano.....	19
1.5.3.    Gestión Humana Basada en Competencias: .....	19
1.5.4.    Etapas para el Desarrollo de un Modelo de Selección Basado en Competencias .....	20
1.5.5.    Perfiles por competencias.....	21
1.5.6.    Historia de Starbucks .....	22
1.5.7.    Historia de STARBUCKS en el Perú .....	23
1.6.    Hipótesis .....	28
CAPITULO II.....	29
PLANTEAMIENTO OPERACIONAL .....	29
2.2    Estructuras de los Instrumentos.....	29
2.3    Campo de Verificación .....	30
2.3.1    Ámbito .....	30
2.3.2    Temporalidad .....	30
2.3.3    Unidades de estudio .....	30
2.4    Estrategia de Recolección de Datos .....	31
2.4.1    En la Preparación .....	31

2.4.2	En la Ejecución .....	32
2.4.3	Entrevistas .....	32
2.4.4	En la evaluación .....	32
2.5	Recursos Necesarios .....	32
2.6	Gestión por competencias aplicada por Starbucks .....	34
2.6.1	Pone Al Cliente En Primer Lugar .....	34
2.6.2	Trabaja Bien Con Los Demás .....	36
2.6.3	Lidera Con Valentía.....	38
2.6.4	Se Desarrolla Continuamente.....	40
2.6.5	Logra Resultados .....	42
2.7	Herramientas de selección de personal aplicadas por Starbucks .....	44
2.7.1	Tarjetas WOW.....	44
2.7.2	Referencias de partners.....	45
2.7.3	Referencias de clientes .....	45
2.7.4	Marca como empleador.....	45
2.7.5	Días de entrevista abierta.....	47
2.7.6	Revisar solicitudes.....	48
2.7.7	Servicios a la comunidad .....	48
2.7.8	Mesa de reclutamiento .....	49
2.7.9	Ferias de trabajo .....	49
2.7.10	Canales en línea y medios sociales .....	50
<b>CAPITULO III.....</b>		<b>56</b>
<b>RESULTADO DE LA INVESTIGACION .....</b>		<b>56</b>
3.1.	Análisis de la metodología de selección de personal .....	56
3.2.	Perfil del Barista .....	63
3.3.	Determinación y causas de la rotación de personal .....	66
3.4.	Efectos de la rotación de personal.....	67
3.6.	Análisis de los datos obtenidos de las herramientas .....	69
3.7.	Variación del índice de rotación de baristas en las tiendas Starbucks.....	77

<b>Conclusiones.....</b>	<b>102</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>104</b>
<b>Bibliografía Básica.....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>106</b>



## INTRODUCCION

Hoy en día las empresas buscan ser cada vez más eficientes, para ello requieren de una continua mejora a través de la capacitación al personal, esto requiere un costo constante que hace al colaborador cada vez más valioso para el mercado laboral y es por ello que la alta rotación de personal en una puesto clave para el servicio al cliente es perjudicial para la empresa, obligándolas a incurrir en gastos constantes de selección, inducción y capacitación de personal cayendo en la posibilidad de generar una imagen perjudicial para la empresa.

En el caso de la Franquicia Starbucks el trato al cliente es un tema primordial en su cadena de valor y el puesto clave que tiene la responsabilidad de que los clientes prefieran a Starbucks por sobre otras marcas es el de “barista”, éste puesto es el que presenta un índice de rotación mucho mayor al de cualquier otro puesto en Starbucks.

El presente trabajo de investigación busca el análisis de la gestión de selección de personal para el puesto de barista en Starbucks reduciendo el índice de rotación de personal en el puesto mencionado.

Este Plan Busca establecer la estructura de investigación que conducirá a elaborar nuestra tesis normada bajo los parámetro del proceso investigativo de la universidad Católica de Santa María.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO TEORICO

#### 1.1. Problema

La alta rotación externa del puesto de barista en Starbucks Arequipa buscando genera efectos negativos para Starbucks al incrementarse los costos por una mala selección.

#### 1.2. Descripción

El presente trabajo de investigación busca el análisis de la gestión de selección de personal para el puesto de barista en Starbucks reduciendo el índice de rotación de personal en el puesto mencionado.

##### 1.2.1. Campo

Ciencias Sociales

##### 1.2.2. Área

Administración.

##### 1.2.3. Línea

Recursos Humanos

##### 1.2.4. Tipo de Problema

Descriptivo

##### 1.2.5. Variables

###### a) Análisis de Variables

###### – Variable Independiente

La rotación de puesto de barista

###### – Variable Dependiente

La interrelación en el proceso de selección

**b) Operacionalización de Variables**

**Tabla 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

VARIABLES	SUB-VARIABLES	INDICADORES
<b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b>  ANÁLISIS DE LA INTERRELACIÓN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN	Convocatoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil del candidato Por competencias</li> <li>• Medio de convocatoria</li> <li>• Tamizaje de postulantes</li> </ul>
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación Psicológica</li> <li>• Cumplimiento de competencias</li> <li>• Juego de Roles (conociéndonos)</li> </ul>
	Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Calificación</li> <li>• Elección del ganador</li> </ul>
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b>  IMPACTO EN LA ROTACIÓN DEL PUESTO DE BARISTA.	Rotación de Baristas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de rotación del personal barista</li> <li>• Numero de convocatorias para baristas</li> </ul>
	Costo por rotación de baristas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación</li> <li>• Ingresantes por convocatoria</li> </ul>
	Línea de carrera del personal de Starbucks	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de ascensos por periodo</li> </ul>

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

### 1.2.6. Interrogante General

¿Se podrá Establecer la existencia de una interrelación entre el proceso de selección y la alta rotación del puesto de barista en Starbucks Arequipa identificando las causas y los efectos negativos para Starbucks?

### 1.2.7. Interrogantes Básicas

- ¿Es posible reducir la rotación de baristas mediante un proceso de selección conductual?
- ¿Es posible identificar competencias en el modelo de selección “Conociéndonos” para el puesto de barista de Starbucks?
- ¿Por qué elegir el modelo de reclutamiento y selección “Conociéndonos” a diferencia del modelo de entrevista directa?
- ¿Por qué elegir un proceso de reclutamiento y selección por competencias?
- ¿Es posible prevenir un índice alto de rotación en la posición de barista?

## 1.3. Justificación

Diariamente en el mundo surgen cambios que influyen notoriamente en el desarrollo de las funciones de cada empresa; con esto, cada uno de sus componentes debe ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan, es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, este factor debe considerarse mucho para aumentar sus capacidades y aptitudes a tal punto que se convierta en un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido. Así como en la empresa Starbucks se basa en el servicio al cliente como principal herramienta para llegar al cliente final, éste servicio se encuentra ligado al barista y la rotación de personal en esta posición es

perjudicial dado que las competencias son desarrolladas durante el tiempo de capacitación y con la práctica.

Es por esto que se hace indispensable para la empresa implementar programas y estrategias que les permitan competir eficazmente en el mercado y por ende lograr sus objetivos organizacionales manteniendo al personal calificado el tiempo más prolongado posible. Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias, teniendo como uno de sus principales componentes el reclutamiento y selección del personal por competencias. Con el fin de dar a conocer todas las ventajas que genera la implementación de este tipo de sistema se realizará el presente estudio en la empresa Starbucks Perú, buscando que se constituya como herramienta facilitadora de la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Establecer la existencia de una interrelación entre el proceso de selección y la alta rotación del puesto de barista en Starbucks Arequipa identificando las causas y los efectos negativos para Starbucks

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Definir un proceso de selección y reclutamiento conductual que permita reducir la rotación de personal.
- Describir el modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias.
- Identificar diferencias entre el modelo de selección “Conociéndonos” y la entrevista directa.
- Establecer un perfil de puestos por competencias laborales, el cual facilite el proceso de selección del puesto de barista.
- Reconocer las posibles causas de rotación del puesto de barista.

## 1.5. Marco Teórico

### 1.5.1. Definiciones

#### a) **Reclutamiento:**

Según Cuervo García et al. (1994), el reclutamiento es: “el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades”.<sup>1</sup>

#### b) **Selección:**

La etapa de selección es el proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse.

En palabras de Chiavenato (1999) puede definirse la selección de recursos humanos como: “la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral”. La selección de personal trata de obtener, por tanto, dos resultados:

- Personas adecuadas para el puesto.
- Personas que además de adecuadas sean eficientes en el puesto.<sup>2</sup>

#### c) **Rotación:**

El término rotación de recursos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el 15 ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones

<sup>1</sup> Selección de personal Tema 1 El proceso de selección de personal, Reclutamiento – Editorial Vértice

<sup>2</sup> Selección de personal Tema 9 El proceso de selección de personal, Reclutamiento – Editorial Vértice

con relación al número medio de participantes de la organización, en el transcurso de cierto período de tiempo. Casi siempre, la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, para promover acciones o, aun, para que tengan un carácter predictivo.<sup>3</sup>

**d) Competencias:**

Los procesos por competencias en países en desarrollo son temas relativamente nuevos, sin embargo en los últimos tiempos, han sido de interés para múltiples autores y teorías.

En sus inicios Parsons<sup>4</sup>, argumenta que es importante evaluar a una persona en su lugar de trabajo por la obtención de resultados exitosos y no por cualidades atribuidas de forma arbitraria.

Más adelante Mc Clelland<sup>5</sup>, introduce el término de competencias, debido a unas conclusiones realizadas según sus estudios en las que contrasta personas que son exitosas en su puesto de trabajo, con aquellas que son simplemente promedio; argumenta que las calificaciones académicas y las pruebas de inteligencia no necesariamente son predictoras de un desempeño laboral exitoso.

Boyatzis<sup>6</sup>, define la competencia como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en su puesto de trabajo. Spencer y Spencer<sup>7</sup>, consideran que es: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o un performance superior en un trabajo u otra situación”.

---

<sup>3</sup> Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw-Hill, 5ta Edición 2005. CHIAVENATO

<sup>4</sup> PARSONS, T., citado por DIAZ, Mariela. El diccionario virtual de Competencias Laborales. Barranquilla. p.7.

<sup>5</sup> MC CLELLAND, D., citado por ALLES, Martha. Diccionario de preguntas. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica, 2006. p. 20.

<sup>6</sup> BOYATZIS, dado por DIAZ, Mariela. Op. cit., p. 16.

<sup>7</sup> SPENCER Y SPENCER, citado por ALLES, Martha. Op.cit., p. 23.

Según Levy Leboyer<sup>8</sup>, las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Pereda y Berrocal plantean que la definición que se ajusta más a la Gestión Humana por competencias es la siguiente: “conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”<sup>9</sup>.

Aunque esta definición es similar a aquella planteada por Boyatzis en 1982, deja de lado el concepto de características subyacentes a la personalidad y se refiere a comportamientos observables, dejando claro que son los comportamientos que evidencia una persona en su puesto de trabajo, los que le permiten desarrollarse de manera exitosa en él.

Levy Leboyer, explica la diferencia existente entre aptitudes, rasgos de personalidad y competencias. “Los primeros permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas; las segundas afectan la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión”<sup>10</sup>.

“Por otra parte las competencias son consecuencia de la experiencia y constituyen saberes articulados, integrados entre ellos y de alguna manera automatizados, en la medida en que la persona competente moviliza este saber en el momento oportuno, sin tener necesidad de consultar reglas básicas ni de preguntarse sobre las indicaciones de tal o cual conducta”<sup>11</sup>.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

- Son características permanentes de las personas.
- Son observables al momento de desarrollar una labor.

---

<sup>8</sup> LEVI-LEBOYER, citado por DIAZ, Mariela. Op.cit., p.16.

<sup>9</sup> PEREDA, Santiago y BERROCAL, Francisca. Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces, 2001. p. 21.

<sup>10</sup> LEVY-LEBOYER. Claude. Gestión de las Competencias. Como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000.com. 2002. p. 39.

<sup>11</sup> LEVY-LEBOYER. Claude. Gestión de las Competencias. Como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000.com. 2002. p. 40.

- Están directamente relacionadas con el éxito laboral o de alguna actividad.
- Son generalizables a varias actividades.

### 1.5.2. Gestión del talento humano

Se trata del área dentro de la organización que depende de temas como lo son la cultura organizacional, su filosofía, el entorno, entre otras variables. Chiavenato habla acerca de la necesidad de ver a los colaboradores como “proveedores de conocimiento, habilidades y capacidades, y sobre todo del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales”<sup>12</sup>. Es por esto que resulta más acertado emplear el concepto de Talento Humano y se excluye el término recurso cuando se habla de los colaboradores en la organización. Así mismo se considera que al ser los colaboradores “socios” tan determinantes para el éxito de la organización, estos deben ser retribuidos, y no necesariamente sólo con un salario, sino también que puedan sentir que la organización les permite la autorrealización laboral y personal.

### 1.5.3. Gestión Humana Basada en Competencias:

Pereda y Berrocal<sup>13</sup>, explican que la importancia de la Gestión Humana por competencias está dada por el hecho que sus lineamientos deben ir acordes con la planeación estratégica de la organización, es decir, los objetivos de esta área, se derivan directamente, de los objetivos y planes estratégicos organizacionales.

Estos autores definen estos objetivos como “las personas, con las competencias adecuadas, que la empresa necesita en cada momento y

---

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Colombia: Mc Graw Hill, 2002. p. 8.

<sup>13</sup> PEREDA, Santiago y BERROCAL, Francisca. Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces, 2001. p. 36.

lugar para alcanzar sus objetivos estratégicos, en las fechas fijadas”<sup>14</sup>, es decir, las personas de la organización deben presentar las competencias exigidas para su trabajo.

La Gestión Humana por competencias es una herramienta estratégica para la organización, si se entiende que en este mundo globalizado, la mayor ventaja competitiva que puede marcar la diferencia en el mercado, es el capital humano. Por ende la Gestión Humana por competencias, se centra en el desarrollo y capacitación constante de sus trabajadores, lo cual les permite adaptarse a los grandes y constantes cambios del entorno.

Queda claro que son las personas competitivas, las que permiten el éxito de la organización, en consecuencia el área de Gestión Humana es la responsable, en gran parte, del desarrollo competitivo de sus trabajadores, a través, de sus diferentes subprocesos, empezando por el desarrollo de perfiles de cargo por competencias, pasando por selección, inducción, capacitación, formación y gestión del desempeño, entendiendo esta última como el proceso que permite un desarrollo progresivo del trabajador dentro de la organización<sup>15</sup>.

#### **1.5.4. Etapas para el Desarrollo de un Modelo de Selección Basado en Competencias**

El Martha Alles, define que para empezar con un esquema de competencias lo primero en hacer es definir hacia dónde va la organización, estableciendo los siguientes pasos para la implementación de un modelo de gestión por competencias:

La utilización de un plan de negocios como herramienta permitirá a las nuevas o pequeñas empresas alcanzar y hasta superar sus metas. El propósito de este plan es definir el negocio y explicar con el mayor detalle posible como esta nueva empresa operara en el mercado, un plan bien desarrollado puede aportar beneficios ilimitados para la compañía.

---

<sup>14</sup> PEREDA, Santiago y BERROCAL, Francisca. Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces, 2001. p. 37.

<sup>15</sup> MORENO, J., PELAYO, Y. y VARGAS, A., La Gestión por Competencias como Herramienta para la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en la Sociedad del Conocimiento. p. 58.

- “Definir visión y misión. Si ya estuviesen definidas, validar su vigencia.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias”<sup>16</sup>.
- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.
- Es importante que la máxima autoridad de la organización sea un apoyo constante durante el diseño de todo el proceso<sup>17</sup>.

### 1.5.5. Perfiles por competencias

Según Alles<sup>18</sup>, todo perfil está compuesto de dos partes: por un lado se debe tener toda la información requerida del puesto a cubrir; por otra parte se debe tener un conocimiento amplio del perfil de la organización. Por ende, el perfil se deriva de la sincronía de estas dos partes.

Finalmente, los Perfiles Ocupacionales basados en competencias, responden a una lógica de oficios completos más que a actividades o tareas aisladas, teniendo de este modo un valor agregado para el ámbito de la formación profesional, capacitación y gestión de recursos humanos en

---

<sup>16</sup> PEREDA, Santiago y BERROCAL, Francisca. Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces, 2001. p. 33.

<sup>17</sup> PEREDA, Santiago y BERROCAL, Francisca. Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces, 2001. p. 34.

<sup>18</sup> ALLES, Martha. Selección por Competencias. Argentina: Granica, 2006. p.135.

empresas, además de la posibilidad para ser usados en la evaluación y certificación.

Se concluye entonces que la elaboración rigurosa de los perfiles por competencias es la base para el desarrollo efectivo de todos los procesos de recursos humanos por competencias. Un plan de negocios es una herramienta muy efectiva utilizada por los empresarios para organizar las metas en un formato coherente, especialmente para nuevas o pequeñas empresas.

### **1.5.6. Historia de Starbucks**

En 1971 Starbucks abre la primera tienda en Pike Place Market–Seattle, Estados Unidos, en 1982 contratan a Howard Shultz y lo nombran director de operaciones de ventas y mercadotecnia, al cabo de un año, en 1983 Howard viaja a Italia y queda impresionado por la popularidad de las barras de café espresso en Milán, mientras que Howard Shultz se separa de Starbucks y funda Il Giornale, ofreciendo café preparado y bebidas espresso, hechas con granos de café de Starbucks.

En 1987 Il Giornale adquiere activos de Starbucks con el respaldo de los inversionistas locales y cambia su nombre a Starbucks Corporation, abre sucursales en Chicago y Vancouver, en 1992 la empresa se expande por la costa oeste de Estados Unidos, 3 años después, baristas inventan los frappuccinos para que en 1996 Starbucks inicie su expansión fuera de Estados Unidos inaugurando en Japón, en este momento ya eran más de 1000 tiendas.

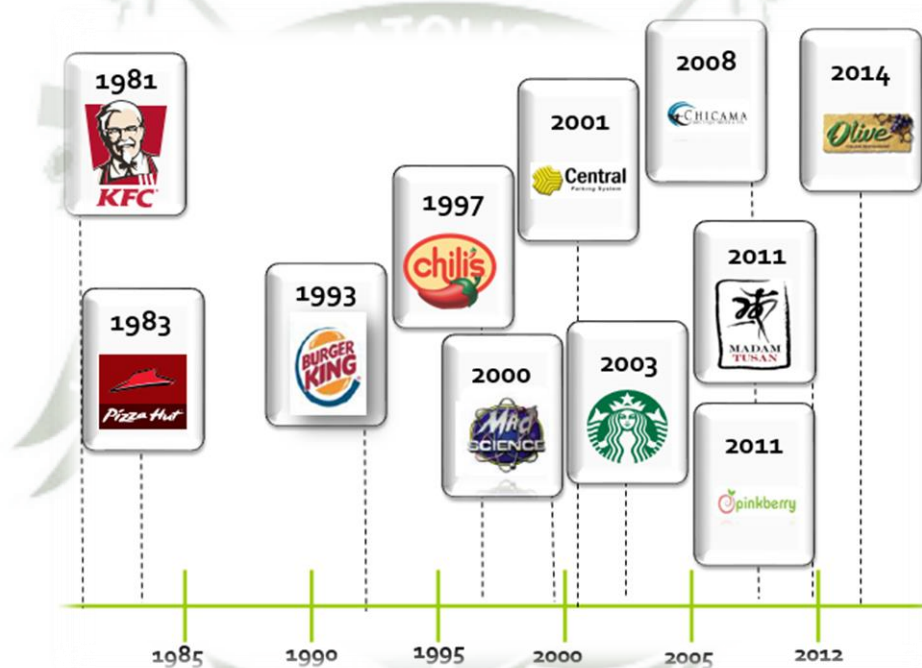
En el 2001 Starbucks se compromete en comprar cerca de 455000 kg de café Fair Trade Certified, en el 2003 adquiere Seattle's Best Coffee Company y abre Starbucks Coffee Perú.

En el 2004 Se abre el primer centro de apoyo a agricultores en San José, Costa Rica y se presenta programa de Coffee Master y en el año 2011 cambia de logo al conocido hasta nuestros días.

### 1.5.7. Historia de STARBUCKS en el Perú

Starbucks en Perú inició como parte de DELOSI, un grupo empresarial que maneja 11 marcas presentes internacionalmente y las franquicias a su cargo en el Perú son Starbucks, Pinkberry, Chili's, KFC, Pizza Hut, Burger King, Madam Tusan, Doggis, el hotel Chicama Surf, Mad Science y Central Parking.

**Ilustración 1: CRONOLOGÍA DE APERTURA DE FRANQUICIAS EN PERÚ**



**Fuente:** Elaboración propia

Delosi inició sus operaciones en 1981 con la marca KFC en Lima, expandiéndose de tal forma que pudo aperturar más marcas franquiciadas a través de los años de tal forma que en Agosto del 2003 se inauguró Starbucks en Ovalo Gutierrez de Lima, la primera tienda en Perú y en Sudamérica, luego en Julio del 2008 se abrió la primera tienda en provincia, en Trujillo.

**Ilustración 2: PRIMERA TIENDA DE STARBUCKS EN PERÙ**



**Fuente:** Google Maps

Para Noviembre del 2010 se apertura la primera tienda en Arequipa, luego de 3 meses se lanzó el primer sabor local: Algarrobina y en marzo del 2014 se lanzó el segundo sabor local: Lúcuma, en enero del 2016 se lanzó, junto a la campaña “sabores peruanos” un tercer sabor local: Chirimoya. Hoy en el 2017 Starbucks Coffee cuenta con 90 tiendas en Perú y 5 de ellas en Arequipa

**Tabla 2: APERTURA DE TIENDAS EN AREQUIPA**

Aperturas de tiendas Starbucks en Arequipa	
2011	Calle mercaderes 120 – Cercado
2011	C.C. Mall Aventura Plaza – Paucarpata
2010	C.C. Parque Arauco – Cercado (Cerrada)
2012	C.C. Mall Aventura Plaza – Cayma
2016	C.C. Real Plaza – Cerro Colorado

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

## **MISION**

Inspirar y nutrir el espíritu humano: una persona, una taza de café y una comunidad a la vez.

## **VISION**

Hacer de cada momento uno especial.

## **PRINCIPIOS Y VALORES**

### **PRINCIPIOS**

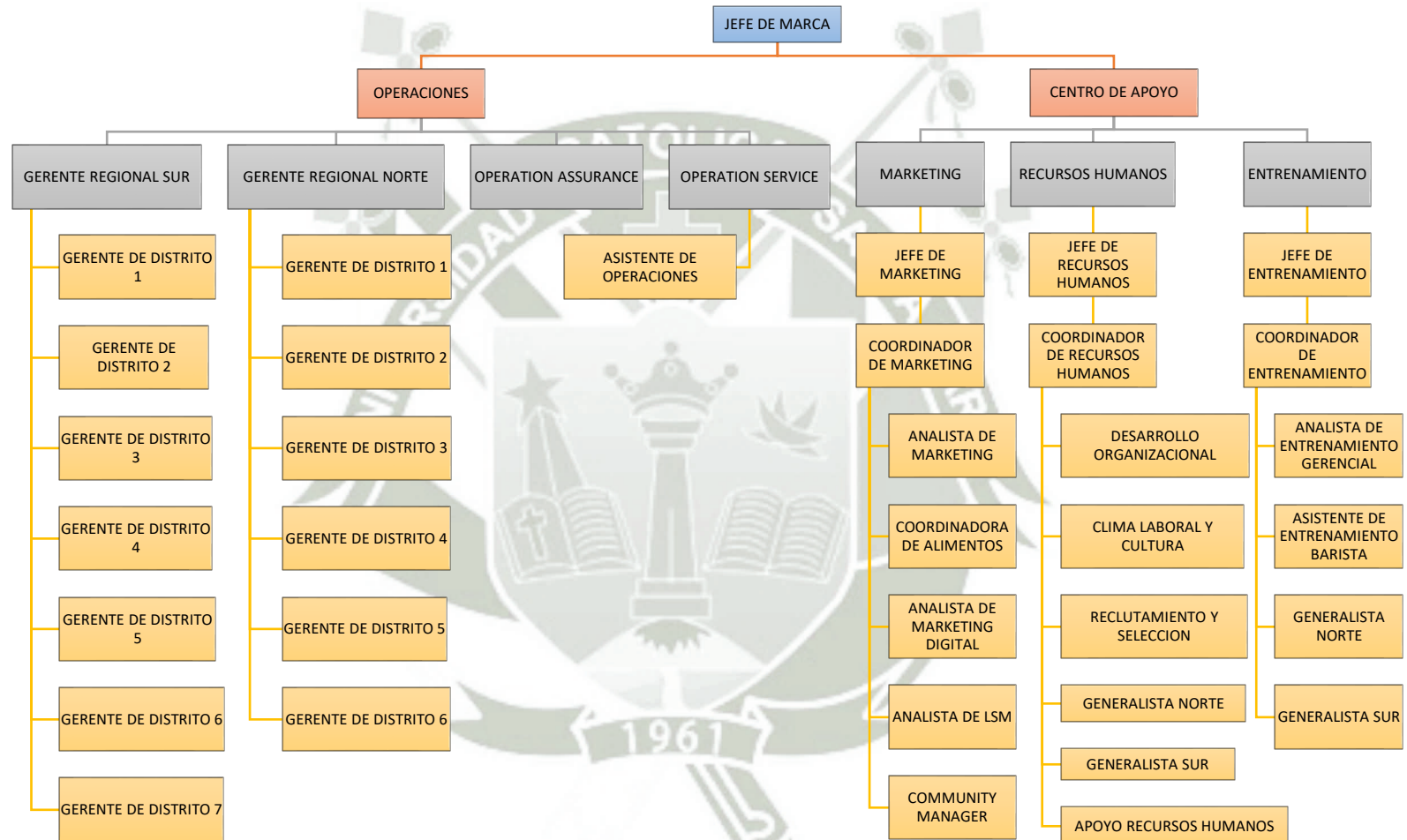
- Nuestro Café
- Nuestros Partners
- Nuestros Clientes
- Nuestras Tiendas
- Nuestra Comunidad
- Nuestros Accionistas

### **VALORES**

- Crear una cultura de calidez y de pertenencia, donde todo el mundo es bienvenido.
- Actuar con valentía, desafiar el status quo y encontrar nuevas maneras de hacer crecer nuestra empresa y a los demás.
- Estar presente, comunicarse con transparencia, dignidad y respeto.
- Dar lo mejor de nosotros en todo lo que hacemos, hacernos responsables de los resultados.

# ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

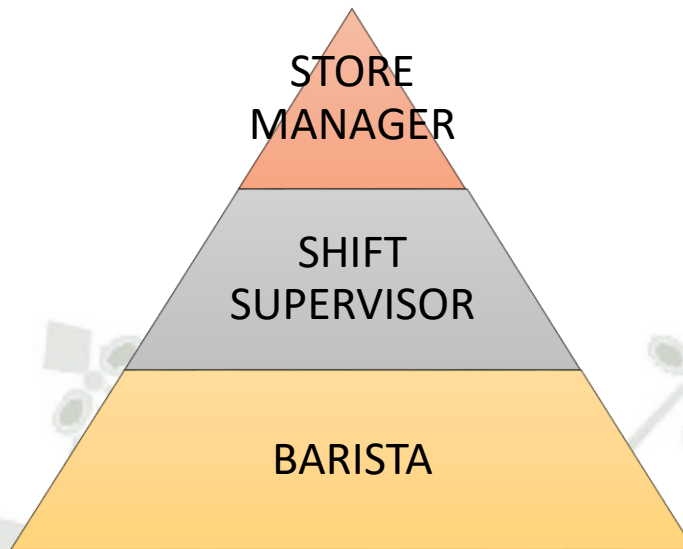
Ilustración 3: ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Fuente: Elaboración propia

## ORGANIGRAMA DE TIENDA

Ilustración 4: ORGANIGRAMA EN TIENDA



**Fuente:** Elaboración propia

## POSICIONES ADICIONALES EN TIENDA

Internamente en cada tienda de Starbucks se puede hallar 5 posiciones de jerarquía paralela las cuales ayudan a la organización interna de la tienda, también conocidos como ascensos horizontales:

- Barista Trainer
- Coffee Masters
- Classroom Facilitator
- Partner Lean
- Partner Merch

## LINEAS DE CARRERA

Starbucks Coffee cree en el potencial que pueden lograr sus colaboradores es por eso que uno de los beneficios que ofrece es la línea de carrera, la cual puede ser en dos áreas.

- Línea de Carrera en Operaciones: Barista; Shift Supervisor; Gerente de Tienda; Gerente de Distrito; Gerente de Regional; Gerente de Operaciones.
- Línea de Carrera de Centro de Apoyo: Practicante; Asistente; Analista; Coordinador; Jefe.

## CONCEPTO DE BARISTA

Un barista es el personal especializado en el café de alta calidad, que se desempeña creando nuevas y diferentes bebidas en base a él, usando varios tipos de esencias y leches, entre otros.

### 1.5.8. Antecedentes

No encontramos antecedentes sobre algún estudio de metodología de selección de personal de una franquicia.

## 1.6. Hipótesis

Dado que la rotación del personal en la franquicia Starbucks en la ciudad de Arequipa proviene de varios factores que conllevan a tener un incremento en los costos de selección y capacitación, y buscando encontrar las causas que provocan la rotación de personal barista de la empresa Starbucks, es probable que relacionando los métodos de selección de personal podamos reducir dichos índices de rotación y establecer la mejor forma eficiente en la selección de personal barista.

## CAPITULO II

### PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

#### 2.1. Técnicas e instrumentos

**Tabla 3: TECNICAS, INSTRUMENTOS Y FUENTES**

TECNICAS	INSTRUMENTOS	FUENTES
<b>Entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista : formato Semiestructurada</li> <li>- Ficha de entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsables de Reclutamiento de Starbucks Perú</li> <li>- Postulantes a puesto de Barista para Starbucks Arequipa</li> </ul>
<b>Observación documental</b>	Ficha de observación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Textos</li> <li>- Revistas</li> <li>- Internet</li> </ul>

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

#### 2.2 Estructuras de los Instrumentos

La ficha de entrevista considera tres partes:

- Antes de la entrevista.
- Durante la entrevista.
- Al finalizar la entrevista.

Antes de la entrevista se revisa el CV del candidato y también los perfiles que busca la organización.

Durante la entrevista se debe evaluar al postulante se realizaran preguntas enfocadas en cinco conductas:

- Pone al cliente en primer lugar.
- Trabaja bien con los demás.
- Lidera con valentía.

- Se desarrolla continuamente.
- Logra resultados.

Al finalizar la entrevista se debe asegurar de haber conversado acerca de responsabilidades del puesto (horarios, limpieza, manejo de dinero, atención directa al público). Realizar la calificación de la competencia en base a la siguiente escala.

- 1 significando: Por debajo de las expectativas.
- 2 significando: Cumple las expectativas.
- 3 significando: Supera las expectativas.

## 2.3 Campo de Verificación

### 2.3.1 Ámbito

*Región:* Arequipa

*Departamento:* Arequipa

*Provincia:* Arequipa

*Distritos según sucursales:*

- *Calle mercaderes 120 – Cercado.*
- *Interior Centro Comercial Mall Aventura Plaza – Paucarpata.*
- *Interior Centro Comercial Parque Arauco – Cercado.*
- *Interior Centro Comercial Mall Aventura Plaza – Cayma.*
- *Interior Centro Comercial Real Plaza – Cerro Colorado*

### 2.3.2 Temporalidad

La investigación empezará durante los meses de Marzo y Abril del presente año 2017.

### 2.3.3 Unidades de estudio

El Universo de estudio está constituido por la totalidad de trabajadores permanentes de los órganos de operaciones (barista, supervisor y gerente) que laboran en la empresa en la ciudad de Arequipa (40 personas).

La unidad de estudio lo constituyen trabajadores y nuevos ingresos.

***Criterios de inclusión:***

- Trabajador de ambos sexos mayor de 18 años de edad.
- Trabajadores que desean participar en el estudio.
- Nuevos ingresos de la empresa en el espacio temporal de la investigación.

***Criterios de exclusión:***

- Trabajadores que no deseen participar del estudio.
- En el caso de trabajadores y postulantes, no se considera muestra, porque se entrevistara a la totalidad de ellos

## **2.4 Estrategia de Recolección de Datos**

### **2.4.1 En la Preparación**

Se realizarán las coordinaciones con la administración del restaurante Starbucks Perú en la ciudad de Arequipa, para obtener la autorización de acceso a las instalaciones donde se aplicará las entrevistas a postulantes y trabajadores, para lo cual se entregará una solicitud formal y el cronograma de trabajo.

Una vez establecida la coordinación respectiva para poder acceder a la población de estudio, se procederá a la recolección de datos de fuente primaria utilizando la ficha de entrevista.

Previo a la aplicación de la ficha de encuesta se realizará la presentación de los objetivos y explicación concisa sobre el llenado de la ficha, luego se procederá con la revisión de las entrevistas realizadas en el periodo en estudio.

Concluida la recolección de datos se procederá a realizar el análisis estadístico de los mismos y la elaboración del informe final de la investigación, el cual nos ayudará a ver qué tan influyente es el proceso de selección de personal al momento de buscar desarrollo para los empleados de la empresa.

### 2.4.2 En la Ejecución

El instrumento principal utilizado para la recolección de datos es una entrevista predeterminada elaborada por los investigadores con la cual se buscara medir la satisfacción laboral con relación a los procesos de selección y la recolección de información documental se recurrirá a Internet, Web, libros y revistas para buscar información y publicaciones sobre el tema y materia de estudio.

### 2.4.3 Entrevistas

Para las entrevistas se desarrollaran mediante una charla con los Responsables del área de recursos humanos de las 3 regiones (centro, norte y sur) de Starbucks Arequipa con el objetivo de recabar la información necesaria.

### 2.4.4 En la evaluación

Al tener la información en archivo se procederá a analizar la misma y llevar a cabo la interpretación de los resultados sobre todo aquella información acopiada a través de las fuentes información primarias, para empezar a redactar el borrador de tesis para su posterior presentación.

## 2.5 Recursos Necesarios

### Recursos Humanos

**Tabla 4: RECURSOS HUMANOS NECESARIOS**

Denominación	Medida	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Estadístico	Servicio	01	150	150.00
Sub Total				150.00

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

## Recursos Materiales

**Tabla 5: RECURSOS MATERIALES NECESARIOS**

Denominación	Medida	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Papel Bond	Millar	01	27	27.00
Tinta de impresora	Cartucho de recarga	01	18	18.00
Copias Fotostáticas	Unidad	160	0.15	24.00
Empastado	Unidad	01	25	25.00
Laptop	Unidad	01	--	--
TOTAL				94.00

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

## Recursos financieros

**Tabla 6: RECURSOS FINANCIEROS NECESARIOS**

Denominación	Costo Total
Recursos humanos	150.00
Materiales, Bienes y Servicios	94.00
TOTAL S/.	244.00

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

## 2.6 Gestión por competencias aplicada por Starbucks

Starbucks considera que el éxito en la empresa es una combinación de esfuerzo y desempeño, que los resultados y objetivos que se logren y el cómo el conocimiento, las habilidades y los comportamientos que se usan para lograr estos resultados. A esto se le considera como Perfiles.

Los Perfiles de éxito son una herramienta de desempeño y desarrollo que brinda ejemplos de comportamientos pertinentes que demuestran qué es el éxito para Starbucks. Son un recurso importante para los partners y gerentes y se basan en las cinco competencias centrales de Starbucks. Los perfiles de éxito fueron desarrollados para trabajos clave y niveles de trabajo dentro de la compañía.

Dentro de cada Perfil de Competencia se encuentra una escala de valores medibles según el desempeño.

### 2.6.1 Pone Al Cliente En Primer Lugar

Se tiene un enfoque incansable con el cliente. Entiende lo que quiere el cliente y cómo brindar mejor la experiencia

- Conocer las necesidades del cliente.
- Esforzarse por superar las expectativas.
- Entender y crear valor desde la perspectiva del cliente.

#### **Excede las expectativas**

- Desafía el status quo para garantizar que se cumplan y superen las expectativas del cliente.
- Sugiere y vende productos a clientes regularmente; influye en las decisiones del cliente; aprovecha sus vastos conocimientos sobre café y los productos para hacerlo.
- Hace un seguimiento activo del progreso en las medidas de satisfacción del cliente y ayuda a otros partners a ver las operaciones de la tienda desde la perspectiva del cliente.
- Se aparta proactivamente de su rumbo para superar las expectativas del cliente de modo que el cliente esté satisfecho y entusiasmado por regresar.

- Es un modelo de rol para sus pares en situaciones de recuperación de clientes al resolver los conflictos con el cliente con rapidez y tranquilidad.
- Adapta el estilo interpersonal para satisfacer mejor las necesidades de cada cliente.

### **Supera las expectativas**

- Solicita regularmente comentarios de los clientes; examina situaciones desde la perspectiva del cliente cuando surgen quejas o pedidos especiales.
- Observa y descifra las claves del cliente para determinar si el cliente está satisfecho o no con la experiencia.
- Se anticipa y actúa con respecto a lo que es necesario para satisfacer las necesidades del cliente y tratar las preocupaciones.
- Identifica formas de mejorar la satisfacción del cliente y las comenta con el gerente de tienda.
- Reconoce las frustraciones de los clientes que esperan durante períodos de gran volumen o gran demanda inesperada y responde en consecuencia.
- Es capaz de diagnosticar las necesidades del cliente y recomendar el producto o servicio apropiado.
- Se ocupa de los clientes difíciles o insatisfechos con calma y respeto; toma las medidas adecuadas y oportunas para resolver las preocupaciones, hace un seguimiento para garantizar que se satisfacen las necesidades.

### **Cumple las expectativas**

- Desarrolla y mantiene relaciones con clientes regulares.
- Saluda a los clientes con una sonrisa amable, se comunica en forma positiva y profesional que los hace sentirse valorados.
- Conoce a los clientes habituales por el nombre y/o la bebida que toman.
- Es consciente de qué genera clientes satisfechos y toma medidas para garantizar la satisfacción (por ejemplo, velocidad, calidad, etc.)

- Responde a los clientes; se toma el tiempo de formular preguntas y entender sus verdaderas necesidades.
- Reconoce a clientes nuevos y los hace sentir bienvenidos; crea un sentido de pertenencia.
- Se comunica y educa a los clientes respecto de productos y servicios centrales.
- Actúa y toma decisiones teniendo en cuenta al cliente.

### **Debe mejorar**

- No interactúa con clientes nuevos o existentes; las acciones verbales y no verbales hacen sentir a los clientes incómodos.
- No está dispuesto a manejar o reacciona a la defensiva ante críticas, quejas o solicitudes especiales del cliente; evita a los clientes difíciles.
- Promueve una actitud de "nosotros" versus "ellos" entre los partners y clientes
- No tiene conocimientos sobre productos y servicios centrales.
- Permite que los clientes insatisfechos abandonen la tienda sin intentar resolver sus problemas.
- Trata a los clientes como transacciones en lugar de como individuos valiosos.

### **2.6.2 Trabaja Bien Con Los Demás**

Escucha y se comunica bien con los demás dentro y fuera de Starbucks. Crea un ambiente de equipo que sea positivo y productivo.

- Desarrollar y mantener relaciones efectivas.
- Contribuir a un ambiente de equipo positivo.
- Comunicar, escuchar y responder.

### **Excede las expectativas**

- Desarrolla proactivamente relaciones sólidas con los demás para facilitar el logro de tareas y objetivos.

- Sube el nivel para los miembros del equipo utilizando siempre comportamientos efectivos para comunicar y trabajar con los demás (por ejemplo, colabora, alienta, reconoce a los demás, escucha, da y recibe comentarios específicos y oportunos, etc.)
- Se ofrece para proyectos y actividades que desarrollan relaciones dentro de la tienda, con los clientes y en la comunidad local.
- Transmite mensajes difíciles con confianza y compasión.
- Anticipa reacciones e inquietudes de los demás y las considera al tomar decisiones o compartir información.
- Busca formas creativas y económicas de desarrollar relaciones de equipo dentro de la tienda y la comunidad local.

#### **Supera las expectativas**

- Apoya a aquellos que los rodean; interactúa abierta y honestamente y se gana sin dificultad la confianza y el respeto de los partners.
- Comparte proactivamente los conocimientos, herramientas y recursos adecuados con los partners para ayudarlos a ser exitosos.
- Defiende las decisiones del equipo y las buenas ideas de los demás.
- Solicita activamente comentarios y considera múltiples perspectivas al presentar ideas, tomar decisiones o actuar.
- Reconoce a los demás y sugiere ideas meditadas sobre cómo desarrollar el ánimo del equipo.

#### **Cumple las expectativas**

- Reacciona con respeto y calma al recibir comentarios; es receptivo y respetuoso de las ideas y sugerencias de los demás.
- Es capaz de desarrollar relaciones de trabajo efectivas con los pares, el equipo y los gerentes para lograr tareas y objetivos de la tienda.
- Deja de lado la agenda personal para respaldar las decisiones del equipo/tienda incluso si no está totalmente de acuerdo.
- Demuestra una valoración sincera de los demás, y muestra interés en lo que los demás tienen para decir; escucha y responde activamente.
- Comunica información pertinente y necesaria al gerente y el equipo.

- Ayuda con gusto a los partners a completar las tareas operativas según corresponda/sea necesario.
- Se comunica efectivamente con partners y clientes y trata a todos con respeto y dignidad
- Respeta la autoridad de su gerente; no esquivo ni le quita autoridad al gerente.

### **Debe mejorar**

- No toma la iniciativa para conectar o desarrollar relaciones con pares o clientes.
- Reduce la autoestima de los demás; cuenta chismes, menosprecia o calumnia.
- Actúa sólo guiado por intereses personales; no es tolerante ni apoya los pedidos, preocupaciones, opiniones ni ideas de los demás.
- Entra en pánico, se enoja o exaspera ante comentarios negativos o conflictos.
- No sabe escuchar y/o comunicar; actúa con desinterés cuando otros hablan; no transmite mensajes importantes; puede utilizar palabras, tono de voz o emociones inapropiadas.
- Falsea su aporte propio, se lleva los laureles sin merecerlo o culpa a los demás de sus propios errores.

### **2.6.3 Lidera Con Valentía**

Asume la responsabilidad personal de hacer lo correcto y persiste en momentos en los que se presentan dificultades o incertidumbre. Se adapta rápidamente al cambio y toma decisiones oportunas y meditadas.

- Responsabilizarse, tomar decisiones oportunas y adecuadas
- Tomar riesgos calculados y desafiar adecuadamente el status quo
- Adoptar el cambio y liderar con el ejemplo.

### **Excede las expectativas**

- Siempre toma buenas decisiones que equilibran las necesidades del cliente, los partners y el negocio.
- Anticipa y actúa para minimizar las posibles consecuencias o riesgos de las decisiones.
- Disfruta enfrentando nuevos desafíos; no le teme a probar tareas nuevas, a veces indefinidas.
- Se esfuerza ante desafíos difíciles y recurre a un pensamiento innovador.
- Apoya activamente nuevos cambios; considera el cambio como una oportunidad para aprender y ayuda a los demás a adaptarse.
- No pierde de vista la perspectiva del cliente ante múltiples distracciones.

### **Supera las expectativas**

- Toma decisiones oportunas y efectivas utilizando una mezcla de intuición, análisis, experiencia y criterio; demuestra conciencia por la necesidad, el impacto y los posibles riesgos.
- Obtiene el apoyo de los demás a través de la influencia, credibilidad y experiencia; avanza con rapidez para lograr consenso para las soluciones.
- Está dispuesto a defender y desafiar adecuadamente el status quo.
- Demuestra confianza y compostura al transmitir ideas no populares.
- Alienta a los partners a mantener sus convicciones y desafiar el status quo.
- Demuestra paciencia, resistencia y calma exterior durante períodos de incertidumbre, mucha presión o cambio.

### **Cumple las expectativas**

- Trabaja efectivamente con dirección limitada.
- Piensa las cosas antes de tomar decisiones o actuar; escala adecuadamente los problemas e involucra a los demás.
- Acepta la responsabilidad por las decisiones; reconoce y corrige los errores.

- Es consistente con los valores/principios de Starbucks cuando toma decisiones difíciles o enfrenta desafíos; se concentra en los temas que puede controlar.
- Es genuino y positivo con los pares, clientes y gerentes incluso cuando enfrenta situaciones inesperadas, gran volumen o distracciones.
- Expresa opiniones de manera constructiva y adopta una posición respecto de los problemas.
- Es optimista hacia nuevos programas e iniciativas; busca sinceramente el valor positivo en el cambio.
- Examina las decisiones desde la perspectiva del cliente antes de actuar.

**Debe mejorar**

- No toma decisiones oportunas ni informadas; se demora en actuar, analiza en exceso o no busca consejos ni asesoramiento cuando es necesario.
- Toma decisiones sin considerar el posible impacto para el equipo o los clientes.
- No asume la responsabilidad por las malas decisiones; justifica sus propias acciones y culpa a los demás.
- Es resistente al cambio y reticente a terminar con prácticas del pasado; evita nuevas formas de hacer las cosas.
- Supone lo peor; se concentra en el aspecto negativo.
- Toma decisiones fuera de su área de autoridad.

**2.6.4 Se Desarrolla Continuamente**

Busca continuamente oportunidades para mejorar y lograr que los demás mejoren. Lidera con confianza, honestidad y compromiso para contratar, instruir y desarrollar partners para lograr su potencial.

- Conocer sus fortalezas y oportunidades
- Participar activamente y aplicar experiencias de aprendizaje
- Apoyar el desarrollo de los demás

### **Excede las expectativas**

- Se cuestiona siempre; es incansablemente inquisidor.
- Aplica nuevos pensamientos e ideas; solicita comentarios de los demás respecto de los resultados.
- Muestra un progreso constante y consistente hacia el cumplimiento de los objetivos de desarrollo.
- Da el ejemplo del impulso y la ambición necesarios para crecer y desarrollarse para futuros roles.
- Actúa como mentor o entrenador de partners que desean aprender nuevas habilidades.
- Es considerado un líder entre el grupo de pares; lo buscan para obtener asesoramiento y entrenamiento.

### **Supera las expectativas**

- No teme estar en una situación nueva para desarrollar habilidades; se cuestiona y sale de la zona de comodidad.
- Hace del aprendizaje y el desarrollo personal una prioridad.
- Tiene un plan de desarrollo y busca activamente aprendizaje en el trabajo y experiencias de desarrollo.
- Aprende a partir de las habilidades y experiencias de los demás y comparte con gusto sus conocimientos.
- Busca y actúa regularmente en base a los comentarios de los demás.
- Inicia conversaciones continuas con el gerente para identificar acciones de desarrollo; solicita y actúa en base a comentarios.

### **Cumple las expectativas**

- Es consciente de las fortalezas personales y oportunidades y explora nuevas formas de mejorar en el trabajo.
- Entiende qué se espera para un desempeño exitoso y cumple estos estándares.
- Asume la responsabilidad de mantenerse actualizado e informado sobre los productos, promociones y estándares de Starbucks.

- Es capaz de aprender de experiencias pasadas y utilizarlas para mejorar en el futuro.
- Sabe y aprovecha los recursos disponibles para mejorar el desempeño personal y de la tienda (por ejemplo, manual de limpieza de la tienda, comunicaciones anunciadas, etc.)

### **Debe mejorar**

- No entiende las expectativas de desempeño para el trabajo; no asume la responsabilidad por su desempeño.
- Demuestra poco interés en aprender nuevas habilidades, conocimientos o formas de hacer mejor su trabajo.
- Culpa a otros por la falta de aprendizaje, crecimiento o avance personal.
- Tiene poca conciencia de las áreas que se deben mejorar y pone excusas para evitar aprender cosas nuevas.
- No es capaz de aprender las nuevas habilidades necesarias para el éxito continuo; no aplica los nuevos aprendizajes en el trabajo.

### **2.6.5 Logra Resultados**

Entiende lo que impulsa el éxito general del negocio y se responsabiliza a priorizar y brindar resultados de calidad. Demuestra conocimiento de los productos y procesos principales para obtener resultados. Anticipa obstáculos y actúa para evitar o minimizar sus impactos

- Priorizar y concentrarse en lo que es importante
- Identificar y resolver problemas
- Brindar resultados

### **Excede las expectativas**

- Siempre logra resultados que superan los objetivos o expectativas establecidos.
- Entiende la causa y el efecto de los procesos críticos de la tienda y puede vincularlos con impactos sobre el cliente.

- Entiende las medidas de éxito de la tienda y es consciente del progreso personal y de equipo respecto de los objetivos.
- Identifica regularmente las mejoras operativas que impulsan la satisfacción del cliente y minimizan las pérdidas y la ineficiencia.
- Considera los problemas como oportunidades.

### **Supera las expectativas**

- Busca continuamente formas de mejorar el desempeño personal y de la tienda; sugiere formas innovadoras de lograr resultados.
- Toma la iniciativa personal de ser responsable con las finanzas de la compañía; se mantiene actualizado respecto de los resultados del negocio.
- Tiene un impulso incansable por cumplir y superar los objetivos personales y del equipo; inspira a los demás a hacer lo mismo.
- Reconoce los posibles problemas antes de que se conviertan en grandes dificultades; resuelve problemas con efectividad y hace un seguimiento de los resultados.

### **Cumple las expectativas**

- Concentra el esfuerzo en lo que importa; se adapta a cambiar prioridades.
- Entiende la importancia de cumplir los objetivos financieros de la tienda y el impacto individual sobre las ventas, ganancias, costos/gastos; es responsable desde el punto de vista fiscal.
- Formula las preguntas correctas para entender cuál es el problema y cuál es la mejor forma de resolverlo.
- Monitorea el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos individuales; hace un seguimiento del progreso con el gerente.
- Considera la importancia de y concentra los esfuerzos en la velocidad del servicio, la calidad de las bebidas y la limpieza de la tienda.
- Respeto todos los procedimientos operativos de la tienda incluyendo el manejo de efectivo, seguridad y salud.

### Debe mejorar

- Tiene dificultades para priorizar tareas y/o cambiar la dirección cuando es necesario.
- Ignora, esquiva, oculta o se ve superado con facilidad por los problemas y las presiones.
- Tiene un desempeño inconsistente y no cumple los estándares; no respeta las políticas ni procedimientos de la compañía.
- No se mantiene enfocado en tareas críticas.
- Obtiene resultados a costa del equipo o las relaciones con los clientes.

## 2.7 Herramientas de selección de personal aplicadas por Starbucks

El reclutamiento continuo es clave para contar con un conjunto de candidatos talentosos que reúnan los requisitos entre los cuales elegir. Utilice esta lista como ayuda para planificar sus actividades de reclutamiento.

Técnicas generales de reclutamiento para conservar un conjunto de candidatos que reúnan los requisitos

### 2.7.1 Tarjetas WOW

Estas tarjetas contienen la tarjeta de negocios del gerente y pueden entregarse en una tienda o cuando sea testigo de un servicio al cliente realmente excelente y desee alentar a esa persona a solicitar empleo en su tienda.

**Ilustración 5: TARJETA WOW**



**Fuente:** [www.starbucks.com.pe](http://www.starbucks.com.pe)

### 2.7.2 Referencias de partners

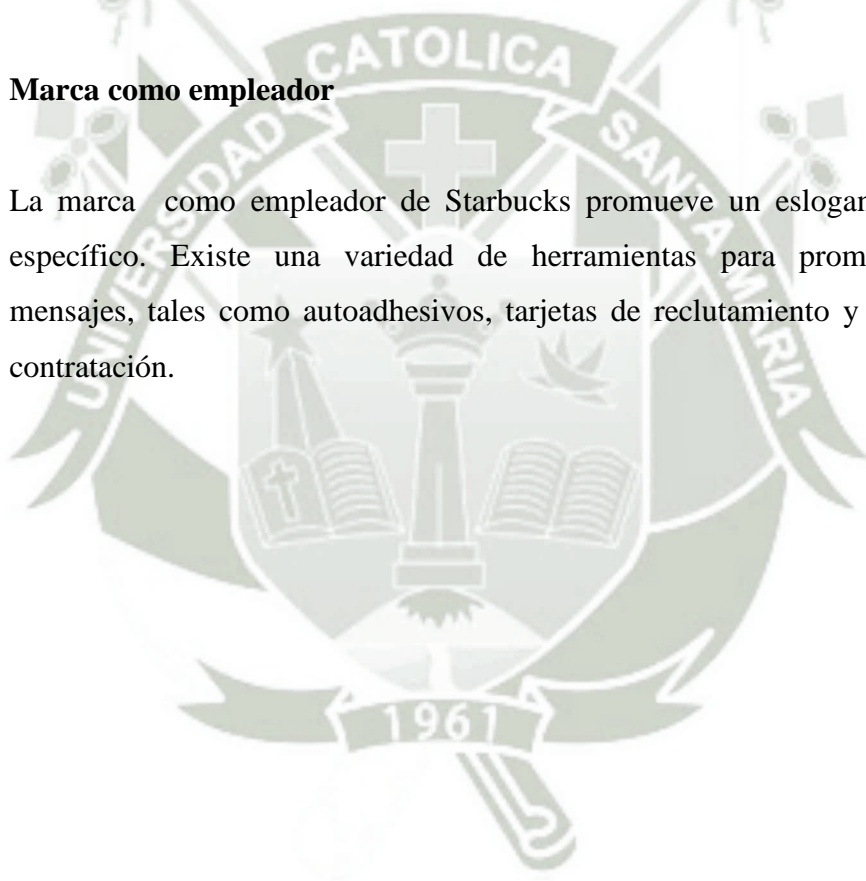
Los partners excelentes usualmente conocen a excelentes potenciales partners. Hable con los partners y alíentelos a que hablen con sus amigos y vecinos.

### 2.7.3 Referencias de clientes

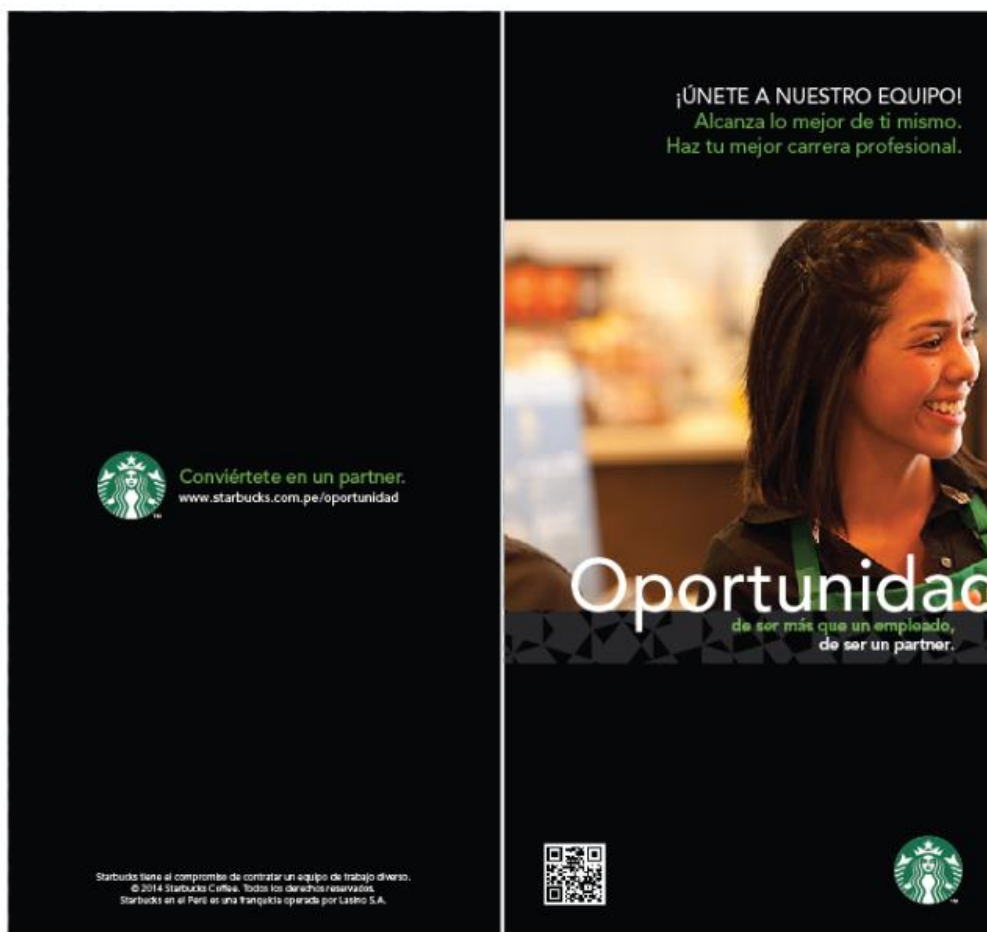
Sus clientes son un gran conjunto de personas entre los cuales reclutar. Hágalos saber que siempre está interesado en contratar. Aunque no estén interesados en un puesto, quizás conozcan a alguien que lo esté.

### 2.7.4 Marca como empleador

La marca como empleador de Starbucks promueve un eslogan de marca específico. Existe una variedad de herramientas para promover estos mensajes, tales como autoadhesivos, tarjetas de reclutamiento y letreros de contratación.



### Ilustración 6: MARCA COMO EMPLEADOR (FRENTE)



Fuente: [www.starbucks.com.pe](http://www.starbucks.com.pe)

### Ilustración 7: MARCA COMO EMPLEADOR (REVERSO)

Si deseas unirte a una compañía donde podrás vivir tus valores, generar un impacto y compartir con gente tan dinámica como tú, ¡esta es tu oportunidad! ¡Déjanos tus datos!

**1. Datos personales:**  
 Nombre completo: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Mail: \_\_\_\_\_  
 Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

**2. Educación:**  
 Secundaria completa  
 Universitaria. Actualmente estudiando la carrera de : \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_ ciclo.  
 Instituto. Actualmente estudiando la carrera de: \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_ ciclo.  
 Otra: \_\_\_\_\_

**3. ¿En qué tiendas / distritos puedes trabajar? (nombra al menos 3)**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**4. Experiencia previa:**  
 (por favor completa con letra imprenta tu experiencia previa, empezando por la más reciente):  
 1.- Empresa: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Fecha de inicio: \_\_\_\_\_ Fecha de término: \_\_\_\_\_  
 Referencias: \_\_\_\_\_  
 2.- Empresa: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Fecha de inicio: \_\_\_\_\_ Fecha de término: \_\_\_\_\_  
 Referencias: \_\_\_\_\_

**5. Disponibilidad:**  
 Marca con una x tu horario actual de clases:

HORA	LUN	MAR	MIE	JUE	VIÉ	SAB	DOM
6 - 8am							
8 - 10am							
10 - 12pm							
12 - 2pm							
2 - 4pm							
4 - 6pm							
6 - 8pm							
8 - 10pm							
10 - 12am							
12 - 2am							

Por favor, entrégale este formulario al responsable de la tienda. Asimismo, te invitamos a que completes tus datos en nuestra página: [www.starbucks.com.pe/oportunidad](http://www.starbucks.com.pe/oportunidad)

Fuente: [www.starbucks.com.pe](http://www.starbucks.com.pe)

#### 2.7.5 Días de entrevista abierta

Los eventos de desarrollo profesional son un modo informal de atraer a las personas para que pasen a averiguar sobre las oportunidades de empleo en Starbucks. Estos son más eficaces cuando se realizan regularmente, como por ejemplo el mismo día cada semana o cada quince días.

### Ilustración 8: PROMOCIÓN DE ENTREVISTA ABIERTA



**Fuente:** [www.starbucks.com.pe](http://www.starbucks.com.pe)

#### 2.7.6 Revisar solicitudes

Independientemente de si tiene o no la cantidad de personal necesaria, evalúe siempre las solicitudes que recibe. Incorpore al proceso de selección a aquellos candidatos que cumplen con los criterios básicos. Si no satisfacen una necesidad futura para su tienda, comparta la solicitud con una tienda cercana que esté contratando.

#### 2.7.7 Servicios a la comunidad

Los lugares de reunión de la comunidad son un gran lugar para publicitar sus puestos. Los lugares como las oficinas de desempleo o las empresas de servicios de empleo, las facultades o universidades y las distintas organizaciones comunitarias son buenas opciones.

### 2.7.8 Mesa de reclutamiento

Montar una mesa de reclutamiento en los eventos locales, tales como desfiles, carreras, exposiciones de arte y discursos al aire libre, pueden ayudarlo a promover las oportunidades de empleo. Puede utilizar los materiales de marca de empleo existentes como ayuda.

### 2.7.9 Ferias de trabajo

Las ferias de trabajo del área local atraen a una amplia gama de candidatos. Muchas agencias de contratación, facultades y centros comerciales organizan ferias gratuitas o económicas. Quizás pueda asistir en grupo para compartir los gastos. Lleve muchos materiales de marca de empleo e incluso café, si está permitido.

#### Ilustración 9: BANNER PARA FERIAS LABORALES



Fuente: [www.starbucks.com.pe](http://www.starbucks.com.pe)

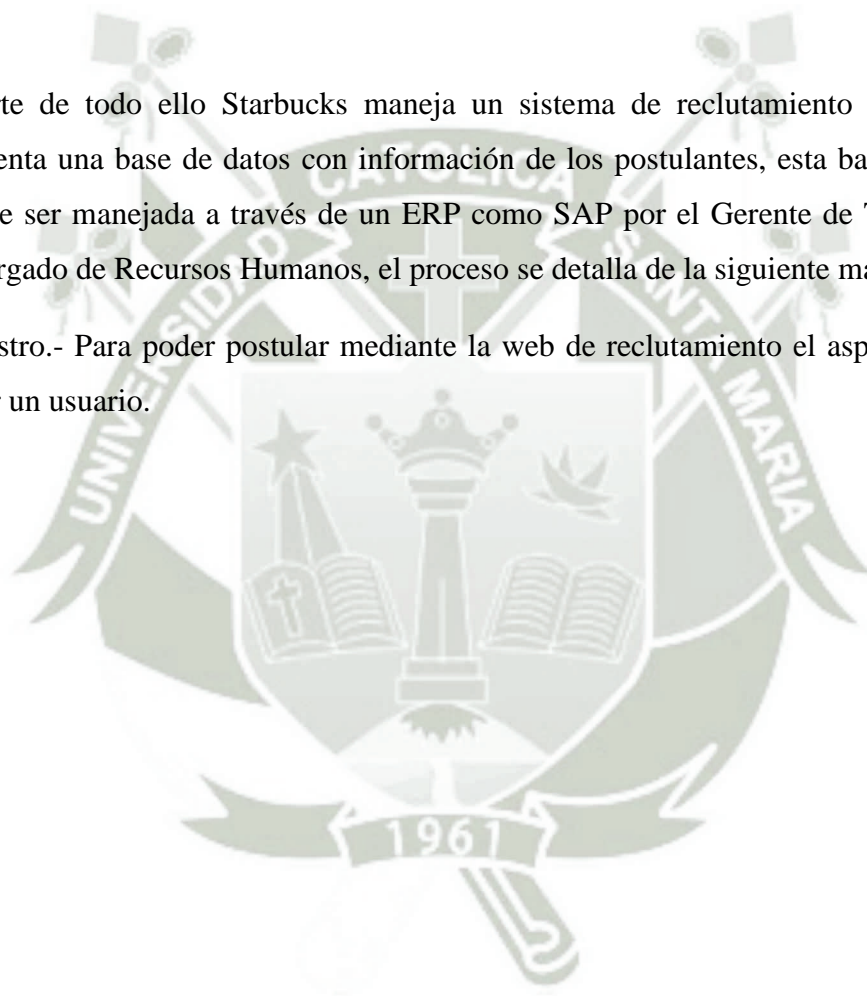
### 2.7.10 Canales en línea y medios sociales

Los sitios web locales y comunitarios pueden ser un gran lugar para publicar los puestos abiertos o los eventos de contratación sin costo o por un costo mínimo. Consulte con su gerente de distrito en cuanto a las políticas y el respaldo cuando se utilizan medios sociales para reclutar.

#### Reclutamiento y registro

Aparte de todo ello Starbucks maneja un sistema de reclutamiento virtual que alimenta una base de datos con información de los postulantes, esta base de datos puede ser manejada a través de un ERP como SAP por el Gerente de Tienda y el encargado de Recursos Humanos, el proceso se detalla de la siguiente manera:

Registro.- Para poder postular mediante la web de reclutamiento el aspirante debe crear un usuario.



Página de inicio – Web Reclutamiento

Ilustración 10: WEB RECLUTAMIENTO PÁGINA INICIO



**Fuente:** www.starbucks.com.pe

Posteriormente se solicita el ingreso de información personal tal y como se detalla en las ilustraciones n° 11 y n° 12 de tal forma que el personal de Recursos Humanos pueda perfilar previamente al postulante sin necesidad de una entrevista directa para obtener tales datos:

**Ilustración 11: WEB RECLUTAMIENTO PÁGINA DE REGISTRO 1**

**REGISTRO NUEVO USUARIO (1 de 2)**

Antes de postular a cualquier oferta por primera vez, debes registrarte en nuestro sistema.  
 Todos los campos son OBLIGATORIOS.

**DATOS DE ACCESO**

Usuario (DNI):  \*

Contraseña:  \*

Confirmar Contraseña:  \*

**DATOS PERSONALES**

Nombres:  \*

Apellido Paterno:  \*

Apellido Materno:  \*

Sexo:  ▼ \*

Fecha de Nacimiento:    \*

Estado Civil:  ▼ \*

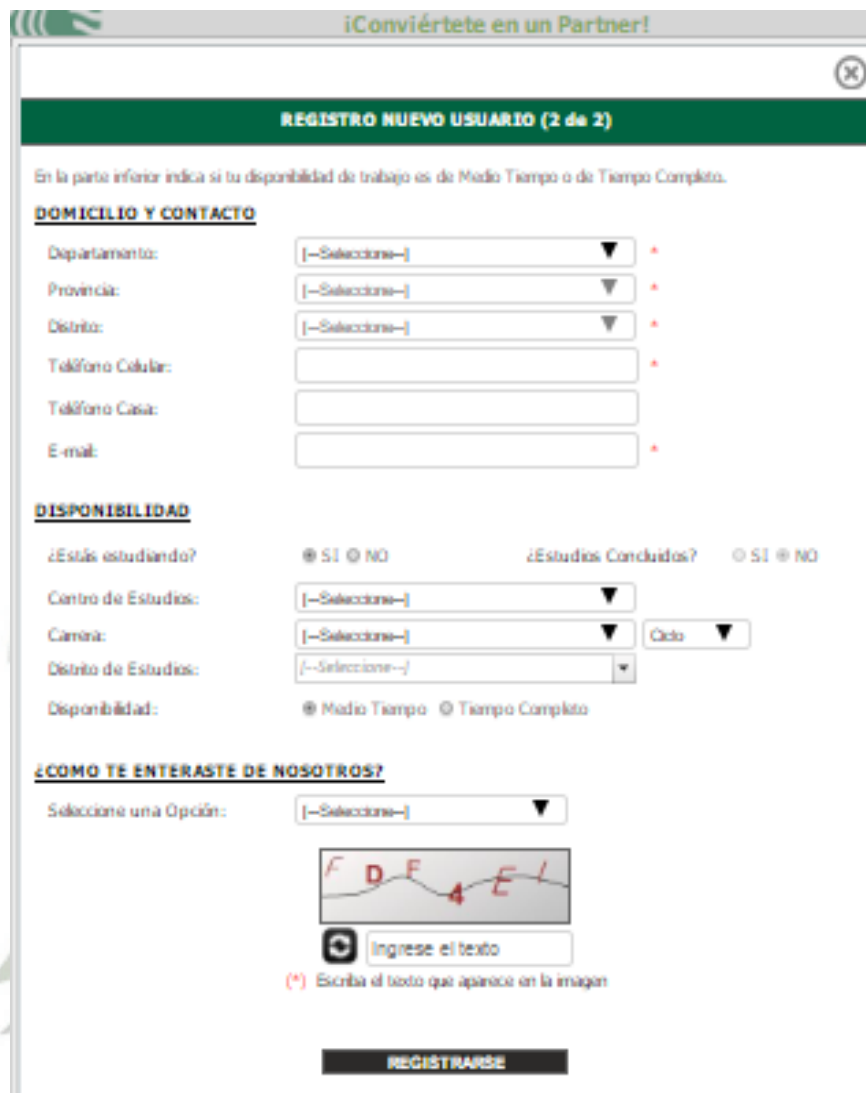
Nivel Educativo:  ▼ \*

**SIGUIENTE**

Fuente: [www.starbucks.com.pe](http://www.starbucks.com.pe)



**Ilustración 12: WEB RECLUTAMIENTO PÁGINA DE REGISTRO 2**



**iConviértete en un Partner!**

**REGISTRO NUEVO USUARIO (2 de 2)**

En la parte inferior indica si tu disponibilidad de trabajo es de Medio Tiempo o de Tiempo Completo.

**DOMICILIO Y CONTACTO**

Departamento:  ▼ \*

Provincia:  ▼ \*

Distrito:  ▼ \*

Teléfono Celular:  \*

Teléfono Casa:

E-mail:  \*

**DISPONIBILIDAD**

¿Estás estudiando?  SI  NO      ¿Estudios Concluidos?  SI  NO

Centro de Estudios:  ▼


Campus:  ▼      Ciclo  ▼

Distrito de Estudios:  ▼

Disponibilidad:  Medio Tiempo  Tiempo Completo

**¿COMO TE ENTERASTE DE NOSOTROS?**

Seleccione una Opción:  ▼



(\*) Escriba el texto que aparece en la imagen

**REGISTRARSE**

**Fuente:** [www.starbucks.com.pe](http://www.starbucks.com.pe)

Postulación.- Este proceso también agilizado por la herramienta de la página web el postulante aplica a la tienda de su preferencia, por lo general los postulantes eligen tiendas cercanas a sus centros de estudios o viviendas. Cada postulante tiene un máximo de 5 tiendas a las cuales a nivel nacional.

La página de postulación se ve en la ilustración siguiente:

### Ilustración 13: WEB RECLUTAMIENTO PÁGINA DE REGISTRO 3



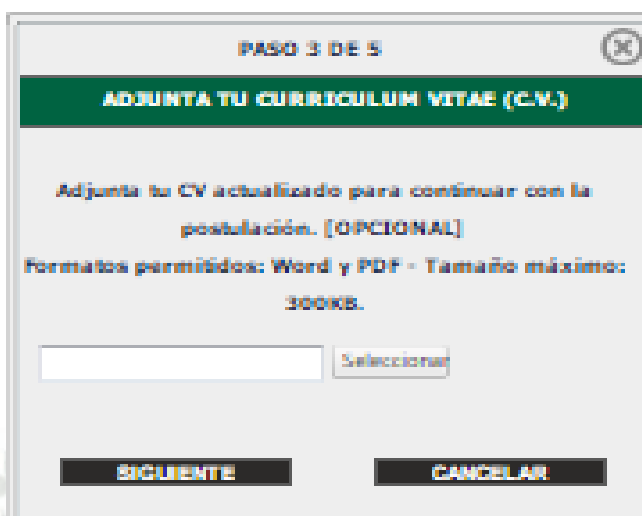
Fuente: [www.starbucks.com.pe](http://www.starbucks.com.pe)

### Ilustración 14: WEB RECLUTAMIENTO PÁGINA DE REGISTRO 4



Fuente: [www.starbucks.com.pe](http://www.starbucks.com.pe)

### Ilustración 15: WEB RECLUTAMIENTO PÁGINA DE REGISTRO 5



PASO 3 DE 5

**ADJUNTA TU CURRICULUM VITAE (C.V.)**

Adjunta tu CV actualizado para continuar con la postulación. [OPCIONAL]

Formatos permitidos: Word y PDF - Tamaño máximo: 300KB.

Fuente: [www.starbucks.com.pe](http://www.starbucks.com.pe)

Y por último tal y como se muestra en la ilustración n° 15 al finalizar el proceso solicita la carga del CV de tal forma que se pueda disponer de toda la información posible de cada postulante.

## CAPITULO III

### RESULTADO DE LA INVESTIGACION

#### 3.1. Análisis de la metodología de selección de personal

Al referirse a la selección de personal se debe considerar diversos factores como la necesidad del personal, los recursos de los cuales se dispone para las actividades de reclutamiento y selección, el método utilizado, etc. Por ello es que Starbucks busca un método el cual logre reducir la rotación en especial en el puesto de barista para lo cual ha aplicado diversas metodologías de selección como:

- *Test Cognitivo:* método basado principalmente en evaluar los conocimientos sobre el café, sus características y su comercialización dirigida a formar un perfil de atención al cliente relacionado con guiar su elección de modo que la preferencia del cliente de Starbucks por sobre otras marcas se base en la seguridad que le da la guía del barista.

Este método fue aplicado por Starbucks principalmente hasta inicios del 2015 resultando en una falta de conexión con el cliente dado que el barista era sumamente técnico al expresarse.

- *Entrevista personal:* método por el cual se perfilaba la contratación del barista para que presente un contacto más activo con el cliente de modo que el valor del ticket promedio aumente a través de la empatía y el trato ofrecido.

Se aplicó la entrevista personal como principal herramienta de selección de personal entre los meses de febrero y junio del año 2015.

- *Simulación situacional:* método de selección aplicado inicialmente en los procesos de selección para puestos de supervisor, jefe de tiendas y puestos de staff, se aplicaba de forma personal.

Posteriormente aplicado en el proceso de selección de baristas a partir del mes julio del año 2015 hasta el mes de noviembre del mismo año, dado que permitía evaluar la capacidad de resolución de problemas en las tiendas y las posibles reacciones de los aspirantes a baristas ante situaciones complejas

- *Entrevista conductual:* método que unifica características como la capacidad de acceder a información sobre aspiraciones laborales y metas del aspirante por parte del evaluador, perteneciente a la entrevista personal y la posibilidad

de evaluar la reacción del postulante ante posibles situaciones hipotéticas, propia del método de simulación situacional.

Método tomado como herramienta principal a partir de Diciembre de 2015 y utilizada hasta la fecha por su posibilidad de evaluación grupal reduciendo tiempos laborales de los evaluadores.

La principal ventaja presentada a raíz de la aplicación del método de la entrevista conductual es la posibilidad de evaluar más visiblemente las competencias personales que Starbucks busca tener en su personal.

### ***Método Conociéndonos***

En Starbucks al proceso de selección por entrevista conductual se le denomina dinámica “Conociéndonos”. El método de reclutamiento y selección Conociéndonos permite detectar algunas competencias necesarias para el puesto de barista (pone al cliente en primer lugar, trabaja bien con los demás, lidera con valentía, se desarrolla continuamente, logra resultados), además de algunos requisitos de personalidad de los postulantes tales como carisma, ser comunicativo, alto nivel de energía, aptitudes interpersonales, etc.

El proceso se detalla según el siguiente cuadro:

**Tabla 7: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL  
“CONOCIENDONOS”**

Entrega de materiales	
1.- Dinámica	1.1.- Formación de grupos
	1.2.- Explicación de la dinámica
	1.3.- Intercambio de información
	1.4.- Presentación de los pares
	1.5.- Evaluación
	1.5.1.- Debate
	1.5.2.- Filtro
2.- Caso	2.1.- Formación de grupos
	2.2.- Explicación de situaciones
	2.3.- Intercambio de ideas
	2.4.- Presentación de la solución
	2.5.- Evaluación
	2.5.1.- Debate
	2.5.2.- Filtro

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

- Se inicia con la entrega de material que implica un lápiz, una hoja bond y una etiqueta de nombre, de tal forma que en la hoja en blanco puedan detallar y expresar sus ideas libremente permitiendo al evaluador percibir el valor que le da el postulante a las herramientas de trabajo.

Luego de ello se continúa con el proceso de la Dinámica detallado de la siguiente manera:

1. El primer bloque del proceso de selección Conociéndonos es una dinámica que se desarrolla en pares de postulantes detallado de la siguiente manera:

- 1.1. Formación de grupos.- Se determinan que postulantes trabajaran juntos y se forman duplas para que el proceso se acelere el proceso y teniendo en cuenta que si se manejase grupos de personas mayores a un par, podría generar desorden, y por el contrario de lo que se quiere, alargaría el proceso.

- 1.2. Explicación de la dinámica.- Se procede a detallar los pasos a realizarse en la dinámica y la información que debe intercambiarse, en este paso el moderador debe pedir que se intercambien tres datos básicos, los cuales son:

- 1.2.1. Porque desea trabajar en Starbucks: buscando detectar el motivo por el cual desea trabajar específicamente en Starbucks, ayudando a poder filtrar aquellos postulantes que buscan solo un trabajo temporal de aquellos que realmente tienen aspiraciones de querer aprender y desarrollarse dentro de la compañía.

- 1.2.2. Que es lo que más le disgusta: éste argumento suele tener una doble funcionalidad, por un lado rompe el hielo por ser una pregunta personal en base a un tema general con lo cual permite al postulante entrar en una postura de sinceridad y de confianza con respecto al compañero asignado, y por el otro lado permite también

detectar posibles compatibilidades o incompatibilidades con las competencias requeridas por Starbucks.

1.2.3. Cuál es el personaje ficticio con el que más se identifica y los motivos.- tras esta parte de la dinámica se busca hallar datos no visibles en el currículo tales como las características que el postulante valora del personaje escogido, permitiendo al evaluador encontrar patrones de conducta o características específicas de la personalidad del personaje con las que probablemente el postulante se identifica.

Adicionalmente a ello se les otorga un tiempo límite para compartir la información solicitada para que se pueda observar y evaluar las capacidades dentro de la competencia “trabaja bien con los demás” propiciando así una posibilidad de filtro en base a la competencia mencionada.

### Ilustración 16: PRESENTACIÓN DE DINÁMICA “CONOCIÉNDONOS”



**Fuente:** Diapositivas de la presentación “conociéndonos”

1.3. Intercambio de información.- A partir de las preguntas otorgadas sobre el tiempo definido los postulantes comparten la información, ello permite a los evaluadores observar el desenvolvimiento y empatía que manejan y desarrollan los postulantes durante la dinámica, adicionalmente a ello el evaluador debe procurar evitar tiempos muertos con respecto al desarrollo de las preguntas valiéndose del concepto de que debe dar por terminado el desarrollo de las preguntas si identifica participantes en silencio.

1.4. Presentación de los pares.- En esta parte cada participante presenta a los evaluadores la información del compañero asignado, permitiendo determinar el grado de compromiso y relación que se pudo desarrollar durante el tiempo asignado para resolver las preguntas.

Así mismo los postulantes son evaluados también según su tono de voz y lenguaje corporal como postura, movimiento de manos, sonrisa y contacto visual, de tal forma que la presentación de cada postulante otorgue al evaluador la mayor cantidad de información posible.

1.5. Evaluación.- durante este proceso se solicita a los participantes a esperar durante 5 minutos en el salón mientras que los evaluadores discuten los resultados y precepciones obtenidas en referencia al desempeño de cada postulante teniendo en consideración las siguientes dos partes:

1.5.1. Debate: se da entre el representante de recursos humanos y el gerente de tienda (representante de operaciones) buscando reducir la cantidad de postulantes según los resultados obtenidos de la dinámica observada.

1.5.2. Filtro: luego del debate se busca seleccionar solo a aquellos postulantes que tengan la aprobación del 100% de las características evaluadas por parte de ambos representantes (recursos humanos y operaciones).

Una vez seleccionados los postulantes que fueron valorados positivamente por los evaluadores se procede a llamar a los postulantes a descartar a afuera del salón junto a los evaluadores para informarles la decisión de no contar con ellos para la siguiente parte de la evaluación invitándolos a participar en un proceso de selección siguiente.

Luego de ello los evaluadores proceden a pasar de nuevo al salón con los postulantes que fueron valorados positivamente.

2. Una vez terminada la parte de la Dinámica se procede a continuar con el desarrollo del Caso con los postulantes restantes de la siguiente manera:


2.1. Formación de grupos.- Nuevamente se designan grupos de 3 a 4 personas dependiendo de la cantidad de postulantes para así poder observar el desenvolvimiento de los grupos y los roles que cada postulante tiene dentro de cada grupo tales como de líder, organizador, moderador, observador.

2.2. Explicación de situaciones.- En esta parte se plantea una problemática ejemplo de tienda para que los grupos formulen posibles soluciones, también se indica tiempo límite de trabajo para poder identificar competencias como trabaja bien con los demás, lidera con valentía y pone al cliente en primer lugar.

Así mismo permite observar actitudes como saber reconocer las necesidades del cliente pertenecientes a la competencia “Pone al cliente en primer lugar” la cual Starbucks considera como una de sus competencias primordiales dado que es una empresa dedicada al servicio buscando generar una ventaja competitiva frente al mercado del café basado en el servicio.

### Ilustración 17: CASO PRÁCTICO DE DINÁMICA “CONOCIÉNDONOS”

**Caso práctico**



Un cliente ha pedido que le cambien su bebida, pues la pidió con leche sin lactosa. Al ser intolerante, recién por la sensación de malestar se da cuenta y ya se ha tomado la mitad de la bebida. El cliente está muy molesto y solicita el libro de reclamaciones.

**¿Qué solución plantearías?**

**Fuente:** Diapositivas de la presentación “conociéndonos”

- 2.3. Intercambio de ideas.- En referencia a los casos presentados por los evaluadores se les otorgan nuevamente un periodo de tiempo definido para que los postulantes compartan sus opiniones y posibles soluciones, de tal forma que los evaluadores observen la forma de reaccionar ante la información expuesta pudiendo recabar información útil para el filtrado de postulantes.
- 2.4. Presentación de solución.- También denominado Role-playing en el cual el mismo grupo designa los papeles a desempeñar permitiendo observar actitudes como delegación de funciones, liderazgo o competencias como “pone al cliente en primer lugar” o “trabaja bien con los demás”.
- 2.5. Evaluación.- durante este proceso se solicita a los participantes a esperar nuevamente durante 5 minutos en el salón mientras que los

evaluadores discuten los resultados y precepciones obtenidas en referencia al desempeño de cada postulante teniendo en consideración de nuevo las siguientes dos partes:

2.5.1. Debate: se da entre el representante de recursos humanos y el gerente de tienda (representante de operaciones) buscando reducir la cantidad de postulantes según lo observado en el Role-playing.

2.5.2. Filtro: luego del debate se busca seleccionar solo a aquellos postulantes que tengan la aprobación del 100% de las características evaluadas por parte de ambos representantes (recursos humanos y operaciones).

Una vez seleccionados los postulantes que fueron valorados positivamente por los evaluadores se procede a llamar a los postulantes a descartar a afuera del salón junto a los evaluadores para informarles la decisión de no contar con ellos en lo que queda del proceso de selección, invitándolos a participar en un proceso de selección siguiente.

Luego de ello los evaluadores proceden a pasar de nuevo al salón con los postulantes que fueron valorados positivamente y dependiendo del tiempo tomado por los evaluadores para la entrevista conductual se procede a entrevistar personalmente a los postulantes restantes o se programa un entrevista en otro momento.

### **3.2. Perfil del Barista**

Esta posición contribuye al éxito de Starbucks al asegurar que el Servicio y los estándares de la tienda se cumplan. Esto se puede lograr, proveyendo al cliente un Servicio eficiente y productos así como bebidas de calidad. Buscando que el cliente

de Starbucks así como sus Partners (colaboradores) gocen de una atmósfera amigable y limpia.

En términos de funcionalidad el barista se consolida como la pieza principal del servicio de Starbucks, así mismo, como el primer y más importante contacto con el cliente, teniendo como objetivo principal la eficiencia para el aumento de las ventas de la marca.

Las funciones que presenta el perfil del barista son diversas según la necesidad y la funcionalidad de cara a la venta, éstas son:

- Preparación de bebidas y entrega de alimentos
- Atender a los clientes de la tienda.
- Manejo de efectivo.
- Limpieza del local (lobby, baño, línea de atención, etc.).
- Catas de café con clientes.

Los requisitos necesarios para ingresar a esta posición son:

- “Estudiantes de primeros ciclos de las carreras de Administración, Hotelería y Turismo y afines”, esto debido a que en los primeros ciclos de las carreras mencionadas los estudiantes suelen disponer de una mayor cantidad de tiempo, lo cual es considerado importante para Starbucks dado que los horarios que presenta la empresa mencionada son muy variables.
- “Ideal experiencia previa en rubro de Hoteles y/o Restaurantes igual o mayor a 6 meses”, se considera este requisito por la predisposición y facilidad de aprendizaje en el rubro que le provee una experiencia previa de un rubro similar.
- “Disponibilidad para trabajar 19 horas dividido en 5 días de lunes a domingo en horarios entre las 6:00am y 2:30am”, por el mismo hecho que las tiendas disponen de horarios de atención extensos, los horarios del barista suelen ser rotativos y de turnos de medio tiempo de forma que presente como beneficio adicional la disponibilidad de otorgar tiempo disponible de estudio adicional al barista.

En Starbucks se emplea el concepto de “competencia” el cual es ampliamente utilizado tanto para ingresar a la posición como a la hora de aplicar a un ascenso, referente al proceso de ingreso a la posición las competencias requeridas:

- Tener un alto nivel de energía / carisma.
- Ser comunicativo.
- Contar con sólidas aptitudes interpersonales.
- Trabajar bajo presión.
- Trabajar en equipo.
- Estar enfocado en el cliente.
- Tener una rápida adaptabilidad.

Los beneficios que ofrece Starbucks a los baristas son diversos, adicionalmente al salarial presenta diversos tipos de ascensos tanto verticales (de jerarquía) como horizontales (de responsabilidad adicional) cuya funcionalidad se da a través de que los ascensos horizontales por más de no otorgar un aumento remunerativo otorgan una ponderación adicional al barista al momento de aplicar a un ascenso vertical.

Adicionalmente se otorgan beneficios relacionados a estudios como capacitaciones tanto de las actividades concernientes a la marca como de superación personal, adicionalmente convenios con instituciones educativas reflejados en descuentos de pensiones.

El listado de beneficios que ofrece Starbucks es:

- Línea de carrera y desarrollo profesional
- Capacitación permanente
- Flexibilidad de horarios
- Grato ambiente de trabajo
- Programa de reconocimiento
- Descuentos en instituciones educativas como ISUR y Cybertec
- Descuentos en instituciones de salud
- Descuentos adicionales (Bodytech, Coney Park, etc)

### 3.3. Determinación y causas de la rotación de personal

La posición de barista de Starbucks tiene una naturaleza susceptible a diversos factores tanto internos como externos que influyen sobre la rotación.

Las causas se tipifican de la siguiente manera:

- **Por estudios (Prácticas profesionales).**- presente cuando el barista suele rescindir el contrato debido a que en su escuela de estudios se le exige que realice prácticas profesionales o incluso sus horarios de estudios no le permiten disponer de un horario rotativo.

- **Mejor oferta laboral.**- dado que el mercado laboral se amplía según la especialización de las carreras técnicas y profesionales y adicionalmente el perfil del barista no es excluyente en algunas de las carreras fuera del área de alimentos, suele darse que los baristas que estudian carreras fuera del área de alimentos esperan oportunidades de trabajo en actividades o puestos más cercanos a su área de estudios.

En estos casos el puesto de barista y sus líneas de carrera y de ascenso son limitadas para toda la diversidad de escuelas profesionales a la que pertenecen los baristas.

- **Malas contrataciones.**- se presenta como la causa más perjudicial por ser la razón menos previsible a diferencia de las dos razones expuestas previamente, así mismo siendo la causa que genera un mayor gasto en términos de proceso de selección.

Dentro de éste concepto se puede observar diversas razones específicas definidas por el motivo de desvinculación.

- **Acumulación de medidas disciplinarias:** se define como la reincidencia de faltas al código de comportamiento dentro de las tiendas formando un registro acumulativo y permitiendo prevenir conductas perjudiciales para la imagen de las tiendas Starbucks.

- Abandono laboral: causado por la falta reiterativa continua o acumulativa sin previo aviso ni justificación, comúnmente presente por la falta de interés en el puesto o trabajo.
- Falta de adaptabilidad al perfil: presente en casos los cuales no desarrollan los perfiles de Competencias aplicados al puesto, percibida mediante las evaluaciones de desempeño periódicas en cada tienda de Starbucks.
- Falta de necesidad para trabajar: se da en casos en los que debido a la edad y al estatus socioeconómico, el barista no le toma importancia a desarrollarse en la empresa por lo que los perfiles de desempeño tampoco son tomados con importancia.
- Bajo desempeño: así como en el caso de acumulación de medidas disciplinarias las evaluaciones de desempeño son una herramienta de monitoreo que permite identificar también el bajo desempeño en la tiendas y de esa manera prevenir resultados insatisfactorios en las tiendas, en casos de bajo desempeño se procura preceder con una inducción reiterativa y posteriormente en caso de falta de resultados se procede a desvincular al barista.

### 3.4. Efectos de la rotación de personal

Los efectos generados tras la rotación de personal se pueden clasificar de dos maneras, en primer lugar se definen por la parte social de la organización y en segundo lugar se puede hallar efectos de costos de diversos tipos por el proceso de reclutamiento y selección.

**Inestabilidad en el equipo:** se ve presente en especial por el motivo de que al no presentar un grado de familiaridad entre los colaboradores genera una falta de identificación con el centro laboral por lo que se hace difícil para el barista tener aspiraciones a mantenerse dentro de la empresa.

La manera de identificar ésta inestabilidad por parte de los gerentes de tiendas es por medio de encuestas de clima laboral que se realizan una vez

al mes en cada tienda, permitiendo a los gerentes de tienda identificar el motivo de ésta inestabilidad.

Estas encuestas de clima laboral son evaluaciones obligatorias para el barista y anónimas de tal forma que se pueda evaluar al equipo completo y a su vez que no sea una evaluación sesgada por posibles miedos ante posibles disconformidades en el personal de las tiendas.

**Imagen de la empresa:** se ve afectada en principio debido a que al tener una rotación elevada de personal barista da pie a que el barista que esté preparando bebidas esté en constante inducción y capacitación inicial siendo así muy escaso el número de baristas que conozcan debidamente la preparación de las bebidas.

Adicionalmente a ello se presta a que Starbucks sea tomada como una empresa que contrate a corto plazo como empleo de verano o empleos temporales perdiendo seriedad ante el mercado laboral.

**Motivación y productividad:** disminuye la motivación demostrado a través de las evaluaciones periódicas de clima laboral y en índices demostrados en la puntualidad y proactividad del personal, por consecuencia también la productividad disminuye con lo cual las ventas en tiendas se ven afectadas directamente.

#### **Costos de una contratación fallida:**

- Costos de reclutamiento:
  - 1 día del SM depurando Cv's = S/. 85
  - 2 día del SM en entrevistas = S/. 85
- Costos de la capacitación:
  - 30 días de trabajo por parte del barista = S/. 580.00
  - Mandil, polo, pasaporte del café, libro de las conductas del mandil verde, comida de personal = S/. 120.00
- Lucro cesante debido a la vacante del puesto de barista:

- Disminución de las ventas en las tiendas: = S/. 360.00 semanales
- Horas a cubrir: 85 horas / 1 mes
- Total: S/. 1440.00
- Costo total de contrataciones fallidas: S/. 2310.00 por barista, sin incluir los costos administrativos o las pérdidas generadas por un desempeño deficiente durante el empleo.

### 3.5. Análisis de los datos obtenidos de las herramientas

En base a la encuesta realizada a los Gerentes de Tienda de Starbucks Arequipa se pudo obtener los siguientes resultados:

#### 1.- ¿Cuánto tiempo lleva en la posición de gerente de tienda?

Esta pregunta nos ayuda a definir el nivel de permanencia que tienen los gerentes y las posibilidades de ascenso y desarrollo en la empresa.

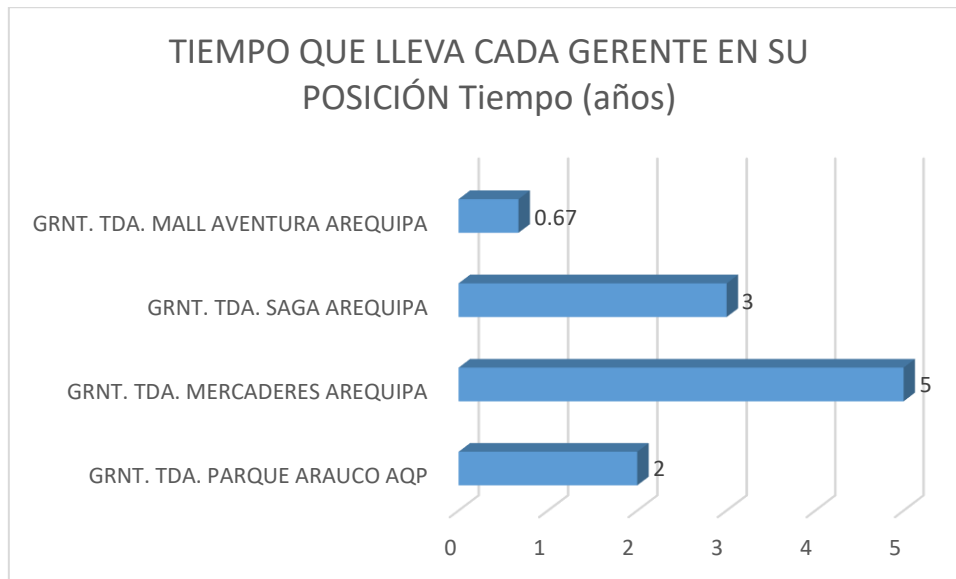
**Tabla 8: TIEMPO QUE LLEVA CADA GERENTE EN SU POSICIÓN**

<b>TIEMPO QUE LLEVA CADA GERENTE EN SU POSICIÓN</b>	
<b>GERENTES DE TIENDAS</b>	<b>Tiempo (años)</b>
<b>GRNT. TDA. PARQUE ARAUCO AQP</b>	2
<b>GRNT. TDA. MERCADERES AREQUIPA</b>	5
<b>GRNT. TDA. SAGA AREQUIPA</b>	3
<b>GRNT. TDA. MALL AVENTURA AREQUIPA</b>	0.67

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 1: TIEMPO QUE LLEVA CADA GERENTE EN SU POSICIÓN**



**Fuente:** Encuesta de la Investigación

**Elaboración:** Propia

Tal y como se observa en el gráfico n° 1 en base a los datos de los gerentes de tiendas actuales, el mayor tiempo ejerciendo este cargo es de 5 años y el menor es de 0.67 años (7 meses) con lo que se puede observar que los Gerentes de las tiendas de Mercaderes y de Saga han experimentado más los diferentes tipos de reclutamiento en Starbucks y por otra parte el Gerente de la tienda de Mall Aventura representa la posibilidad de ascenso y desarrollo que es una de los beneficios ofrecidos por el empleador.

## 2.- ¿Quién se encarga del proceso de reclutamiento y selección en su tienda?

En los casos de los Gerentes de las tiendas de Mercaderes y de Saga comentaron que en siempre el encargado del proceso fue el mismo gerente, pero que a partir de Diciembre del 2015 el proceso se llevaba a cabo con la asistencia del representante de recursos humanos.

**3.- ¿Ha recibido capacitaciones de reclutamiento y selección en el último semestre?**

En su totalidad los gerentes de tienda afirmaron haber recibido charlas y capacitaciones con casuística 2 veces en el último semestre.

Las capacitaciones realizadas tuvieron el fin de reforzar el conocimiento sobre el perfil buscado en los reclutamientos y se pusieron en práctica casuísticas con el fin de detectar competencias esenciales para la posición de barista.

**4.- ¿Cuánto tiempo le toma llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección?**

Según las respuestas obtenidas en esta pregunta se ha precedido a formular el siguiente cuadro:

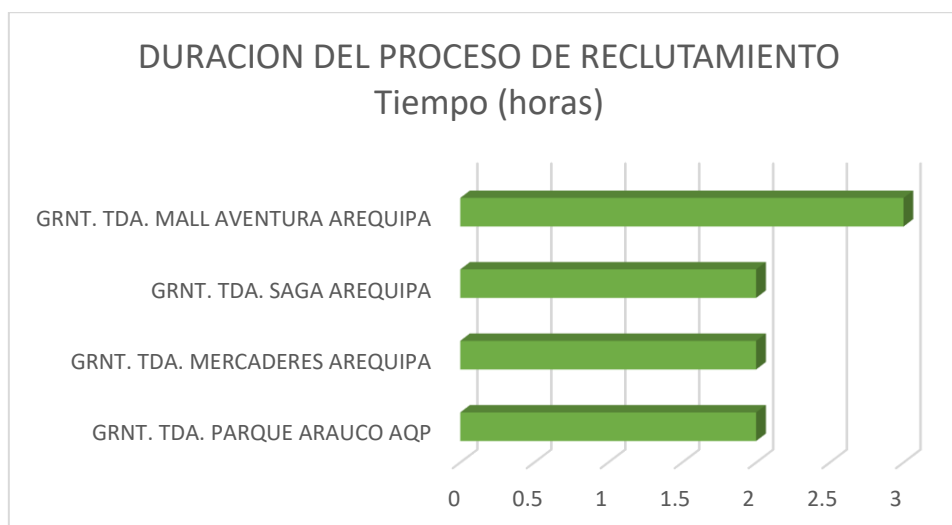
**Tabla 9: DURACION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

<b>DURACION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO</b>	
<b>GERENTES DE TIENDAS</b>	<b>Tiempo (horas)</b>
<b>GRNT. TDA. PARQUE ARAUCO AQP</b>	2
<b>GRNT. TDA. MERCADERES AREQUIPA</b>	2
<b>GRNT. TDA. SAGA AREQUIPA</b>	2
<b>GRNT. TDA. MALL AVENTURA AREQUIPA</b>	3

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 2: DURACION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**



**Fuente:** Encuesta de la Investigación

**Elaboración:** Propia

Según los datos obtenidos se puede observar que los gerentes de las tiendas de Saga, Mercaderes y Parque Arauco realizan una sesión del proceso de selección Conociéndonos con un promedio de 10 aspirantes por vacante durante 2 horas a diferencia del gerente de la tienda de Mall Aventura que toma un tiempo de 3 horas dado que es nuevo aplicando las técnicas de selección.

Este dato se puede contrastar con un tiempo promedio de 3 horas y media a 4 horas que se requería en procesos de selección anteriores por cada 10 aspirantes a barista, maximizando el tiempo en un 43% de reducción de tiempo.

### 5.- Recuerda algún método de selección de personal anterior al actual

**Tabla 10: MÉTODOS DE SELECCIÓN UTILIZADOS**

GERENTES DE TIENDAS	Simulación situacional	Entrevista personal	Test Cognitivo	Otros
GRNT. TDA. PARQUE ARAUCO AQP	X	X		
GRNT. TDA. MERCADERES AREQUIPA	X	X		X
GRNT. TDA. SAGA AREQUIPA	X	X	X	
GRNT. TDA. MALL AVENTURA AREQUIPA	X			

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

Tal y como se observa en el cuadro todos los gerentes de tiendas actuales recuerdan el método de la simulación situacional ya sea por aplicación del mismo o, en el caso del gerente de la tienda de Mall Aventura, por ser la metodología que se utilizó para evaluarlo al momento de su postulación.

En el caso de la entrevista conductual solo los 3 gerentes de tienda más antiguos recuerdan mencionado método, pero en el caso del teste cognitivo solo el gerente de la tienda de Saga lo recuerda.

Adicionalmente se mencionó otro método como “cartillas de observación” por parte del gerente de la tienda de Mercaderes que fue utilizado en el año 2013.

#### **6.- ¿Qué diferencia encuentra entre el método de selección de personal mencionado en la pregunta número 5 y el método actual?**

- a) En el caso de gerente de tienda de Parque Arauco mencionó recordar la simulación situacional y la entrevista personal por lo cual menciona que le fue muy fácil adaptarse a la entrevista conductual dado que recoge mucho de los dos métodos mencionados y menciona que las diferencias principales que ha observado a través de la aplicación de la entrevista conductual es la capacidad de poder evaluar a grupos de postulantes a diferencia de los métodos de la simulación situacional y la entrevista personal que sugieren evaluaciones personales tomando más tiempo de evaluación del gerente.
- b) En referencia a la respuesta del gerente de la tienda de Mercaderes los métodos que mencionó fueron recordar la simulación situacional y la entrevista personal que en el mismo caso que el gerente de la tienda de Parque Arauco valoró inicialmente la reducción de tiempo y la posibilidad de evaluación grupal, adicionalmente a ello mencionó que el hecho de que el representante de Recursos Humanos acompañase en el proceso de evaluación representaba una ayuda sustancial en el sentido de tener un criterio adicional al suyo el cual aporta observaciones que en algunos casos el gerente no observó.

- c) Según las respuestas obtenidas por el gerente de la tienda de Saga, éste recordó los métodos de selección de la simulación situacional, la entrevista personal y el test cognitivo, de los tres métodos el que fue más diferenciado por este gerente fue el test cognitivo dado que la metodología aplicada a este test podía ser aplicada tras una inducción simple que provenía de la sede Central de Lima y solo permitía un único tipo de criterio de evaluación por lo cual algunos gerentes podían estar en desacuerdo con los resultados pero la decisión de contratación correspondía a Lima.

Por otra parte en cuanto al método de la entrevista personal, el gerente en mención diferenció la posibilidad de poder evaluar en grupos de diez aspirantes, y en referencia la simulación situacional mencionó que los aspirante solían presentarse nerviosos por los cual la valoración del aspirante le solía tomar más tiempo de lo esperado al evaluador.

- d) Por último en cuanto a la respuesta del gerente de la tienda de Mall Aventura menciona al método de la simulación situacional por el motivo que el gerente mencionado ingresó como barista por intermedio de éste proceso, permitiéndole observar la diferencia de la capacidad de explayarse y demostrar el trabajo en equipo que se puede evaluar en la entrevista conductual, otra diferencia mencionada fue que los casos presentados por la entrevista conductual son considerados más complejos y requieren de un análisis de las necesidades del cliente a diferencia de la simulación situacional que eran casos directos y puntuales.

### **7.- ¿Considera que el método de reclutamiento y selección actual ha tenido impacto en la rotación de personal?**

En su totalidad los gerentes de las tiendas encuestadas manifestaron sentirse más seguros con el nuevo método de reclutamiento y selección por contar con el apoyo de personal de Recursos Humanos, lo cual brinda soporte al momento de seleccionar un postulante para formar parte del equipo el cuál administran. También comentaron que el método de reclutamiento conductual “Conociéndonos” hasta el momento viene impactando de manera positiva en la rotación de personal, las tiendas se han mantenido por debajo del proyectado de rotación, la rigurosidad de este proceso de

selección ha permitido encontrar personal que no solamente cumple con las competencias y perfil requeridos sino que también un impacto positivo en cuanto a permanencia del barista.

**8.- ¿Considera que el método de reclutamiento y selección actual ha tenido impacto en las ventas?**

En su totalidad los gerentes muestran una coincidencia en la percepción del impacto positivo en las ventas a raíz del método de selección Conociéndonos dado que el mencionado método se perfila a encontrar las competencias requeridas en los postulantes al puesto de barista, es por ello que el postulante contratado suele ser uno cuyas características como carisma, energía, empatía y buenas relaciones interpersonales, se adaptan rápidamente al perfil de competencias de tal forma que pueda serle fácil poner al cliente en primer lugar para tener un servicio diferenciado que los gerentes perciben que el cliente se sienta atraído por el producto, la marca y el servicio al mismo tiempo.

**9.- ¿Considera que los nuevos ingresos se han adaptado rápidamente a la posición?**

Todos los gerentes de tienda encuestados mencionaron que el proceso de selección conductual “Conociéndonos” les permitió encontrar rasgos de personalidad en los postulantes como el nivel de energía y competencias como “Trabaja bien con los demás”. De tal manera todos afirman que al tener baristas con alto nivel de energía, proactivos y buenos en relaciones interpersonales, se han adaptado con mucha facilidad.

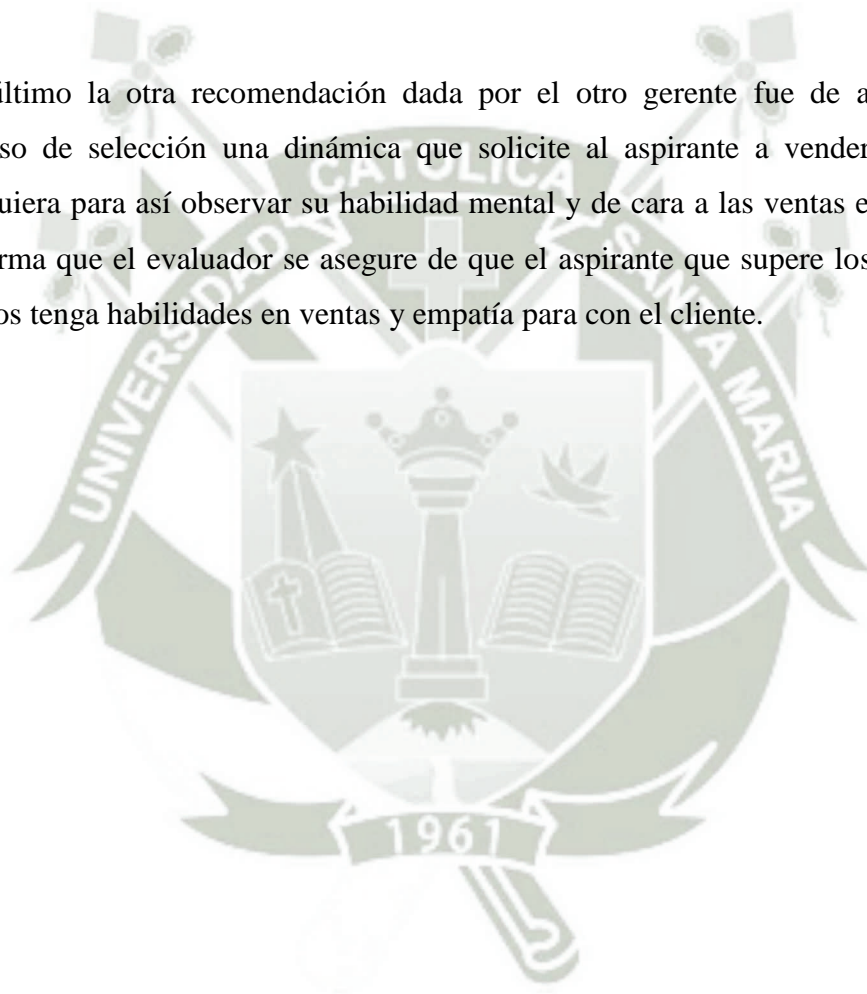
**10.- Tiene alguna recomendación para mejorar el proceso de reclutamiento y selección actual**

De los cuatro gerentes de tienda encuestados solamente dos dieron recomendaciones dado que los otros dos gerentes consideran que el método de evaluación es completo por el hecho de que presenta dos filtros en un mismo proceso de selección

basándose en el enfoque de personalidad y el enfoque de actitud permitiendo evaluar distintas características de los postulantes en un solo proceso.

Por otra parte uno de los otros dos gerentes que si recomendó una mejora en el proceso mencionó que considera bueno poder separar a los aspirantes en dos grupos diferenciándolos por la experiencia en ventas que presenten en sus hojas de vida, de tal forma se pueda tener una evaluación más rigurosa con los aspirantes que tienen experiencia y poder presentar casos más específicos en el segmento del “Caso práctico” en el proceso de selección.

Por último la otra recomendación dada por el otro gerente fue de adicionar al proceso de selección una dinámica que solicite al aspirante a vender un objeto cualquiera para así observar su habilidad mental y de cara a las ventas en tienda de tal forma que el evaluador se asegure de que el aspirante que supere los dos filtros previos tenga habilidades en ventas y empatía para con el cliente.



### 3.6. Variación del índice de rotación de baristas en las tiendas Starbucks

Todas las tiendas están sujetas a evaluaciones en base a indicadores, uno de estos indicadores es la rotación el cual es uno de los más importantes debido a que presenta un impacto directo a la rentabilidad de cada tienda.

#### Metas de Ceses

El proyectado de ceses para el año 2015 fue:

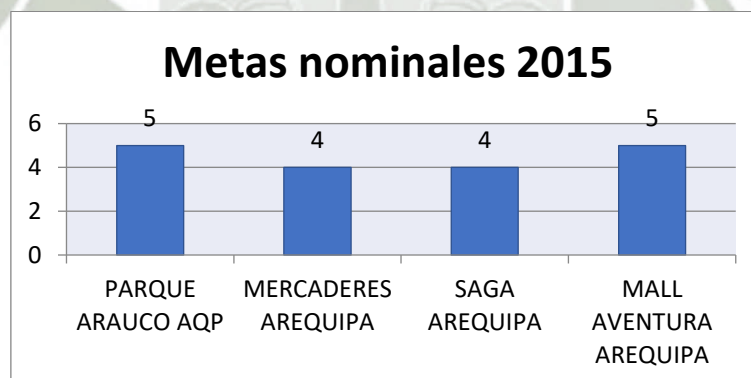
**Tabla 11: METAS NOMINALES DE ROTACIÓN 2015**

TIENDA	Meta nominales
PARQUE ARAUCO AQP	5
MERCADERES AREQUIPA	4
SAGA AREQUIPA	4
MALL AVENTURA AREQUIPA	5

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 3: METAS NOMINALES 2015**



**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

Como se observa en el cuadro previo las metas nominales para el año 2015 referentes a ceses sugieren no superar las un número de 18 baristas cesados mostrando una meta de 5 ceses para las tiendas de Parque Arauco y Mall Aventura y de 4 ceses para las tiendas de Mercaderes y de Saga.

El proyectado de ceses para el año 2016 fue:

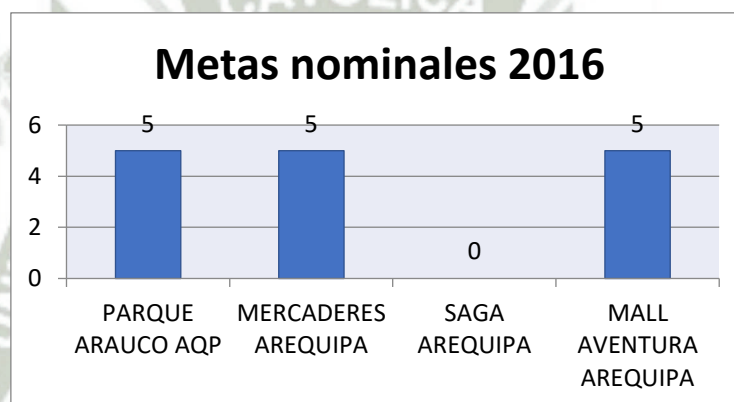
**Tabla 12: METAS NOMINALES DE ROTACIÓN 2016**

TIENDA	Meta nominales
PARQUE ARAUCO AQP	5
MERCADERES AREQUIPA	5
SAGA AREQUIPA	0
MALL AVENTURA AREQUIPA	5

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 4: METAS NOMINALES 2016**



**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

Como se observa en el cuadro y grafico siguientes la meta de ceses para el año 2016 fue de 15 baristas en total centrándose específicamente en los ceses de las tiendas de Parque Arauco, Mercaderes y Mall Aventura proyectándolas a 5 ceses cada una y en el caso de la tienda de Saga no se le proyectó ceses dado que el centro comercial entró en un proceso remodelación con una fecha estimada de reapertura de fines del año 2016 con lo que los baristas fueron reubicados en distintas tiendas.

### Proyectado versus Registrado

La diferencia entre el proyectado y los resultados en el año 2015 fue:

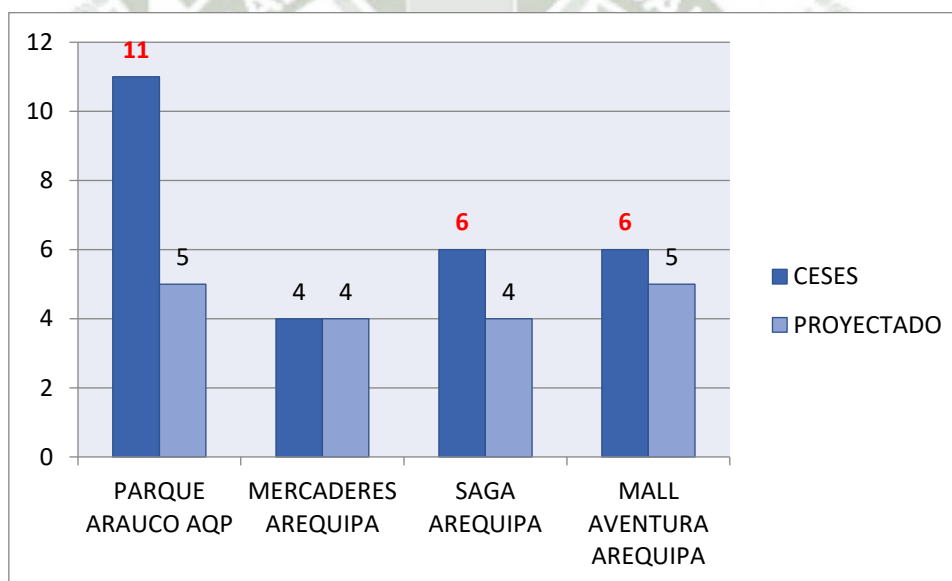
**Tabla 13: ROTACIÓN POR TIENDA 2015**

TIENDA	CESES	PROYECTADO	DIFERENCIA
PARQUE ARAUCO AQP	11	5	-6
MERCADERES AREQUIPA	4	4	0
SAGA AREQUIPA	6	4	-2
MALL AVENTURA AREQUIPA	6	5	-1

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 5: ROTACIÓN POR TIENDA 2015**



**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

Como se puede observar la única tienda que no excedió su proyectado de ceses fue la de Mercaderes teniendo 4 ceses para su proyectado de 4, en cambio en los casos de las tiendas de Mall Aventura y Saga excedieron mínimamente a 6 ceses cada una teniendo una meta máxima de 5 y 4 ceses respectivamente.

Por último el número de ceses de la tienda de Parque Arauco excedió en gran medida al proyectado de ceses que tuvo la tienda presentando 11 ceses para una meta de 5 siendo el caso que más elevó la rotación anual de Starbucks Arequipa.

La diferencia entre el proyectado y los resultados en el año 2016 fue:

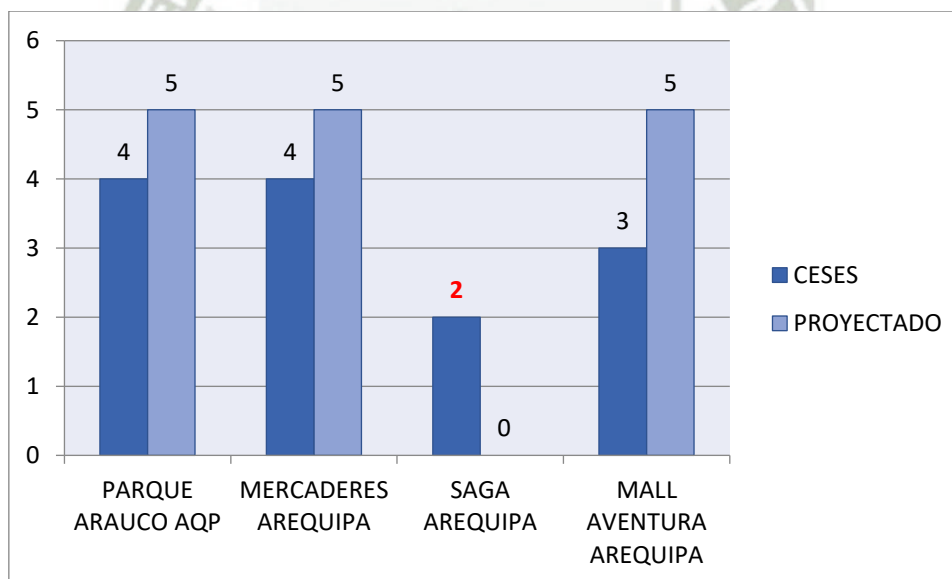
**Tabla 14: ROTACIÓN POR TIENDA 2016**

TIENDA	CESES	PROYECTADO	DIFERENCIA
PARQUE ARAUCO AQP	4	5	1
MERCADERES AREQUIPA	4	5	1
SAGA AREQUIPA	2	0	-2
MALL AVENTURA AREQUIPA	3	5	2

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 6: ROTACIÓN POR TIENDA 2016**



**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

Para los ceses del año 2016 se puede observar que en el caso de las tiendas de Parque Arauco, Mercaderes y Mall Aventura mantuvieron su nivel de ceses por debajo del proyectado teniendo todas las tiendas mencionada un proyectado de 5 ceses y presentando un numero de ceses de 4, 4 y 3 respectivamente.

En contraste a ello la única tienda que excedió el proyectado de ceses fue la tienda de Saga habiendo proyectado 0 ceses y presentando 2 ceses, esto por el motivo de que al ser una tienda ubicada en un centro comercial que entro en proceso de remodelación se optó por reubicar a los baristas de mencionada tienda a otras durante el tiempo de remodelación re-aperturando operaciones en noviembre del año 2016, a pesar de ello dos de los baristas no aceptaron la reubicación temporal terminando su contrato al momento de cierre de la tienda.

A pesar de todo ello el nivel de ceses para el año 2016 se mantuvo dentro de un rango controlado de 13 ceses para un proyectado de 15.

### Motivo Contractual de Ceses

Los motivos registrados para los ceses del año 2015 fueron:

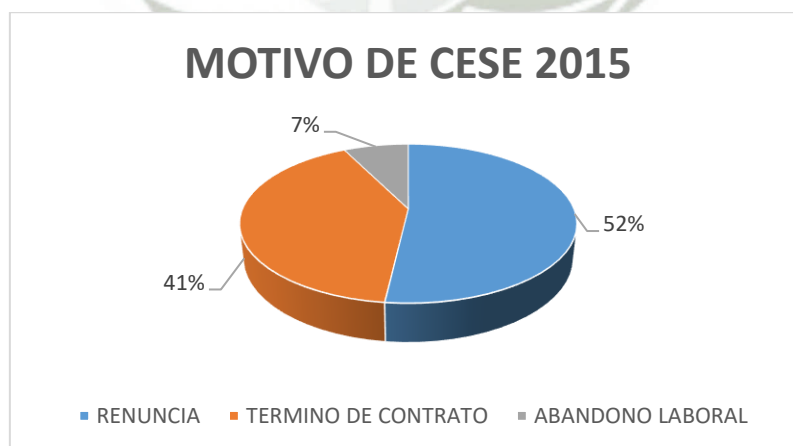
**Tabla 15: MOTIVOS CONTRACTUALES DE CESES 2015**

MOTIVO DE CESE 2015	
RENUNCIA	14
TERMINO DE CONTRATO	11
ABANDONO LABORAL	2
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 7: MOTIVOS CONTRACTUALES DE CESES 2015**



**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

Podemos observar durante el año 2015 los motivos más recurrentes de ceses fueron por termino de contrato y por renuncia, teniendo una cantidad de 11 y 14 ceses por cada motivo respectivamente, por otra parte para el motivo de cese de abandono laboral solo se presentaron 2 casos representando un 7% de los ceses totales.

Los motivos registrados para los ceses del año 2016 fueron:

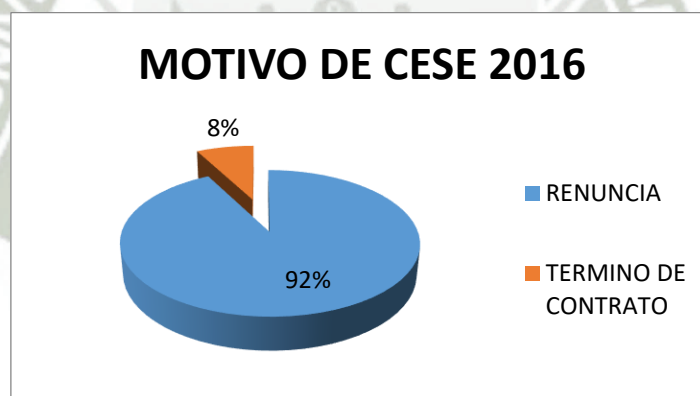
**Tabla 16: MOTIVOS CONTRACTUALES DE CESES 2016**

MOTIVO DE CESE 2016	
RENUNCIA	12
TERMINO DE CONTRATO	1
TOTAL	13

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 8: MOTIVOS CONTRACTUALES DE CESES 2016**



**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

Para los datos obtenidos de ceses se observa que el motivo con mayor recurrencia es el de renuncia con un 92% de presencia muy por encima de término de contrato que se presenta en un solo caso representando nada más que un 8% de los ceses contractuales.

### Motivo Específico de Ceses

Los motivos específicos registrados para los ceses del año 2015 fueron:

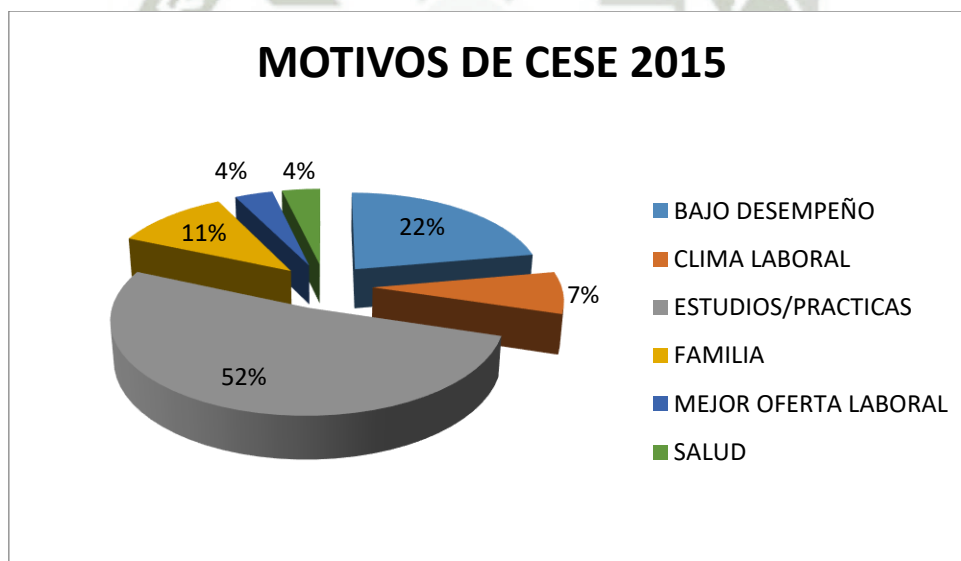
**Tabla 17: MOTIVOS DE CESE - 2015 (DETALLADO)**

MOTIVOS DE CESE - 2015 (DETALLADO)	
BAJO DESEMPEÑO	6
CLIMA LABORAL	2
ESTUDIOS/PRACTICAS	14
FAMILIA	3
MEJOR OFERTA LABORAL	1
SALUD	1
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 9: MOTIVOS DE CESE - 2015 (DETALLADO)**



**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

Se observa que la circunstancia más recurrente de cese de los baristas es por estudios/prácticas dado que en determinado momento de los estudios profesionales o técnicos del barista tienen la exigencia de buscar practicas pre-profesionales y por ello deben cesar el vínculo laboral con Starbucks representando más del 50% de los

ceses, luego de ello se puede observar que el motivo de bajo desempeño representa un 22% con un total de 6 casos.

Adicionalmente a estos dos motivos se encuentran los de desvinculación por temas familiares, clima laboral, mejor oferta laboral y por salud representando juntos menos del 30% juntos con una cantidad de 3, 2, 1 y 1 casos respectivamente para el año 2015.

Los motivos específicos registrados para los ceses del año 2016 fueron:

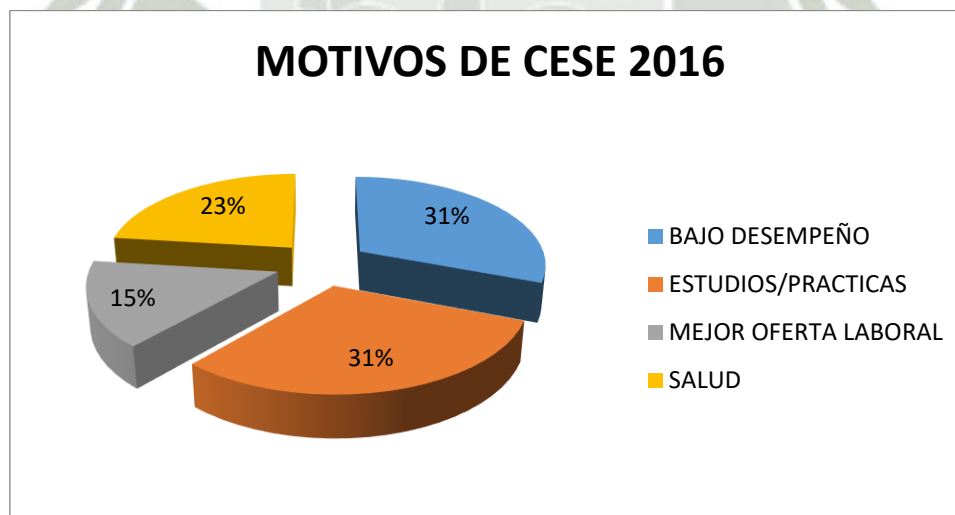
**Tabla 18: MOTIVOS DE CESE - 2016 (DETALLADO)**

MOTIVOS DE CESE - 2016 (DETALLADO)	
BAJO DESEMPEÑO	4
ESTUDIOS/PRACTICAS	4
MEJOR OFERTA LABORAL	2
SALUD	3
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 10: MOTIVOS DE CESE - 2016 (DETALLADO)**



**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

Para los motivos de bajo desempeño y estudios/prácticas se registra la mayor cantidad de casos en ambos con 4 casos representando 31% respectivamente,

adicionalmente a ello se encuentra el motivo de cese por salud que se da en casos de operaciones o condiciones de salud que represente un riesgo el estar cerca de altas temperaturas o tener que estar parado durante un tiempo prolongado, para el 2016 solo se dieron 3 casos de ceses por salud.

Y por último en el caso de que el mercado laboral presente una mejor oferta laboral tal que produzca el cese de un barista, para el año 2016 solo se dieron 2 casos representando el 15% de los ceses del año en mención.

### Comparación del perfil del barista cesado

Se comparó los datos en promedio de los baristas cesados en el 2015 y 2016 según el siguiente cuadro:

**Tabla 19: PERFILES DE BARISTAS CESADOS POR AÑO**

	2015	2016
<b>TOTAL CESES</b>	27	13
<b>BARISTAS PART TIME</b>	22	12
<b>BARISTAS FULL TIME</b>	5	1
<b>EDAD PROMEDIO</b>	21 años	21 años
<b>MUJERES</b>	13	5
<b>HOMBRES</b>	14	8
<b>TIEMPO PROMEDIO DE ESTADIA</b>	6 meses	10 meses

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

Se puede observar que para el 2016 hubo un 51.58% menos de ceses con respecto al año 2015 a pesar de mantener la misma edad promedio de 21 años y aumentando el tiempo promedio de estadía en el puesto por 4 meses de 6 a 10 meses promedio.

### Rotación en tiendas por Mes

La rotación de cada tienda por mes para el año 2015 se expresa de la siguiente manera:

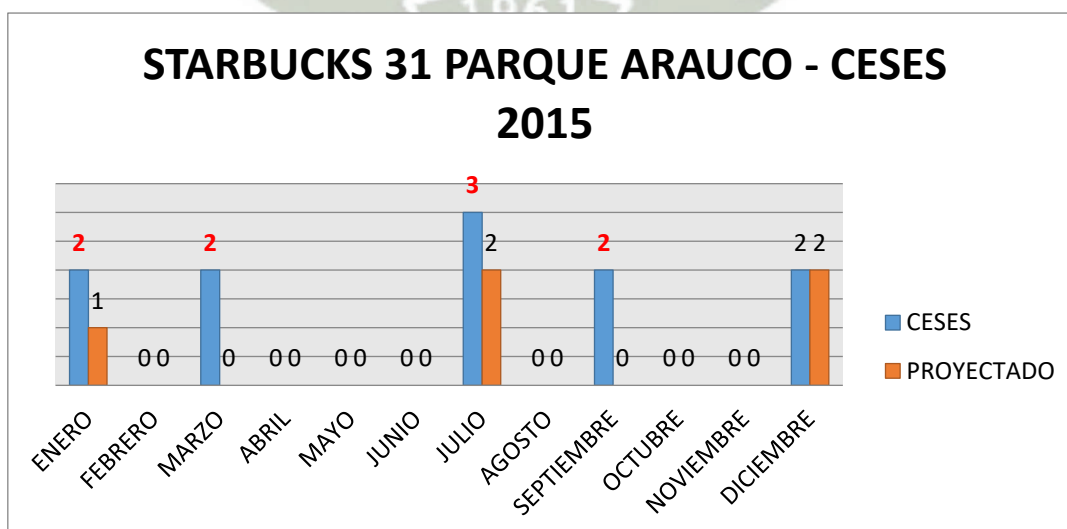
**Tabla 20: PROYECCIÓN MENSUAL DE CESES TIENDA PARQUE  
ARAUCO - 2015**

	CESES	PROYECTADO
<b>ENERO</b>	2	1
<b>FEBRERO</b>	0	0
<b>MARZO</b>	2	0
<b>ABRIL</b>	0	0
<b>MAYO</b>	0	0
<b>JUNIO</b>	0	0
<b>JULIO</b>	3	2
<b>AGOSTO</b>	0	0
<b>SEPTIEMBRE</b>	2	0
<b>OCTUBRE</b>	0	0
<b>NOVIEMBRE</b>	0	0
<b>DICIEMBRE</b>	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>5</b>

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 11: PROYECCIÓN MENSUAL DE CESES TIENDA PARQUE  
ARAUCO - 2015**



**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

La tienda Starbucks 31 de Parque Arauco en el año 2015 con respecto al indicador de rotación de personal barista, fue proyectada con 5 ceses. La tienda no cumplió con la meta y tuvo un desfase de 6 ceses convirtiéndose en la tienda con mayor rotación en ese año.

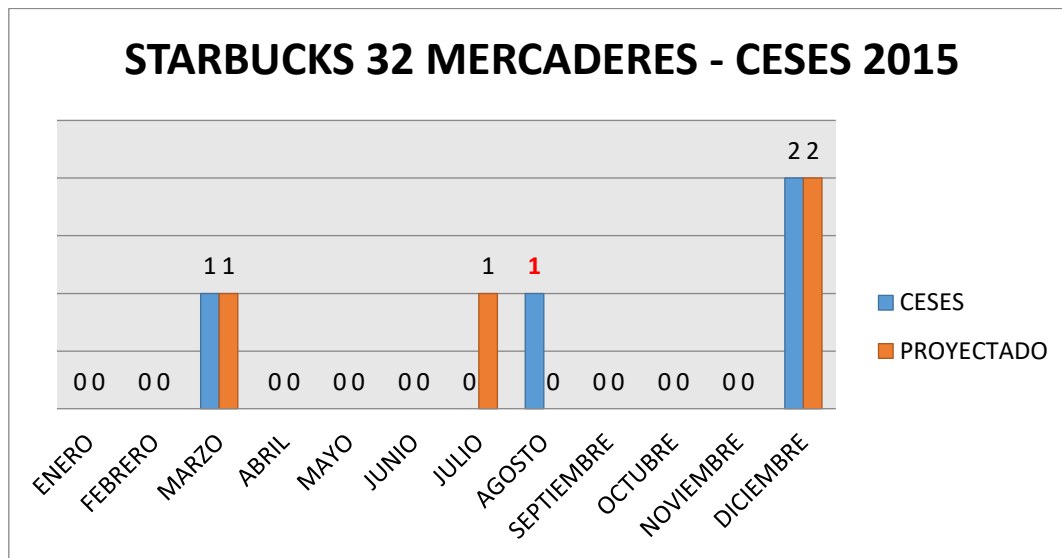
**Tabla 21: PROYECCIÓN MENSUAL DE CESES TIENDA MERCADERES - 2015**

	CESES	PROYECTADO
<b>ENERO</b>	0	0
<b>FEBRERO</b>	0	0
<b>MARZO</b>	1	1
<b>ABRIL</b>	0	0
<b>MAYO</b>	0	0
<b>JUNIO</b>	0	0
<b>JULIO</b>	0	1
<b>AGOSTO</b>	1	0
<b>SEPTIEMBRE</b>	0	0
<b>OCTUBRE</b>	0	0
<b>NOVIEMBRE</b>	0	0
<b>DICIEMBRE</b>	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 12: PROYECCIÓN MENSUAL DE CESES TIENDA MERCADERES  
- 2015**



**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

La tienda Starbucks 32 ubicada en la calle Mercaderes con respecto al indicador de rotación de personal, fue proyectada con 4 ceses para el año 2015. La tienda se mantuvo dentro de la proyección teniendo mayor rotación al finalizar el año.

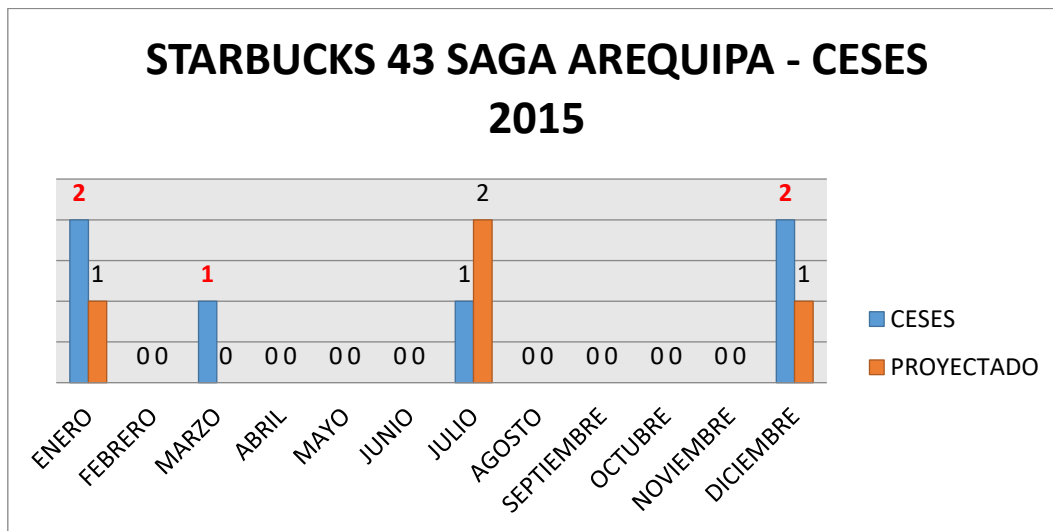
**Tabla 22: PROYECCIÓN MENSUAL DE CESES TIENDA SAGA - 2015**

	CESES	PROYECTADO
<b>ENERO</b>	2	1
<b>FEBRERO</b>	0	0
<b>MARZO</b>	1	0
<b>ABRIL</b>	0	0
<b>MAYO</b>	0	0
<b>JUNIO</b>	0	0
<b>JULIO</b>	1	2
<b>AGOSTO</b>	0	0
<b>SEPTIEMBRE</b>	0	0
<b>OCTUBRE</b>	0	0
<b>NOVIEMBRE</b>	0	0
<b>DICIEMBRE</b>	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 13: PROYECCIÓN MENSUAL DE CESES TIENDA SAGA - 2015**



**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

La tienda Starbucks 43 ubicada en el Mall de Saga con respecto al indicador de rotación de personal, fue proyectada con 4 ceses para el año 2015. Sin embargo tuvo un desfase de 2 ceses presentando mayor incidencia en enero y diciembre.

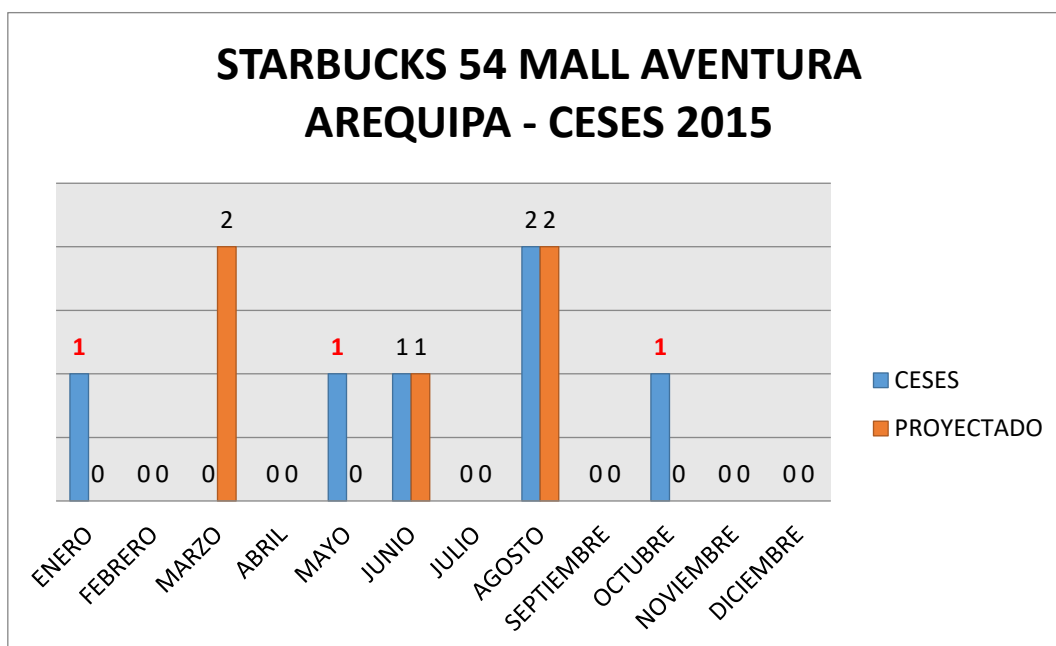
**Tabla 23: PROYECCIÓN MENSUAL DE CESES TIENDA MALL  
AVENTURA - 2015**

	CESES	PROYECTADO
<b>ENERO</b>	1	0
<b>FEBRERO</b>	0	0
<b>MARZO</b>	0	2
<b>ABRIL</b>	0	0
<b>MAYO</b>	1	0
<b>JUNIO</b>	1	1
<b>JULIO</b>	0	0
<b>AGOSTO</b>	2	2
<b>SEPTIEMBRE</b>	0	0
<b>OCTUBRE</b>	1	0
<b>NOVIEMBRE</b>	0	0
<b>DICIEMBRE</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>5</b>

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 14: PROYECCIÓN MENSUAL DE CESES TIENDA MALL  
AVENTURA - 2015**



**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

La tienda Starbucks 54 ubicada en el Mall Aventura del distrito de Paucarpata, con respecto al indicador de rotación de personal, fue proyectada con 5 ceses para el año 2015. Sin embargo presentó un desfase de un cese por sobre el proyectado teniendo mayor incidencia de ceses en el mes de agosto.

La rotación de cada tienda por mes para el año 2016 se expresa de la siguiente manera:

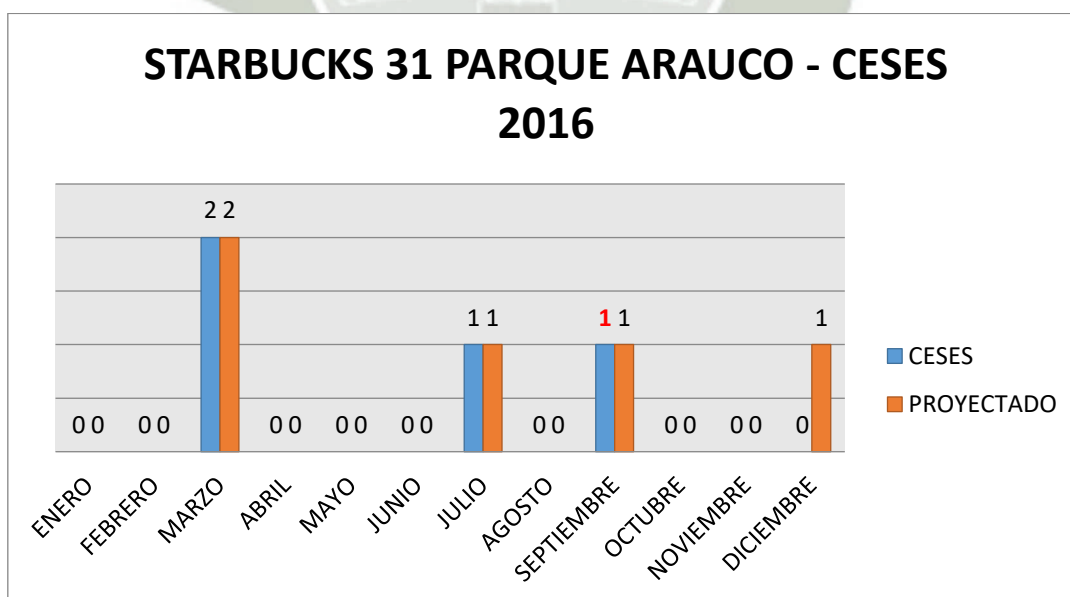
**Tabla 24: PROYECCIÓN MENSUAL DE CESES TIENDA PARQUE  
ARAUCO - 2016**

	CESES	PROYECTADO
<b>ENERO</b>	0	0
<b>FEBRERO</b>	0	0
<b>MARZO</b>	2	2
<b>ABRIL</b>	0	0
<b>MAYO</b>	0	0
<b>JUNIO</b>	0	0
<b>JULIO</b>	1	1
<b>AGOSTO</b>	0	0
<b>SEPTIEMBRE</b>	1	1
<b>OCTUBRE</b>	0	0
<b>NOVIEMBRE</b>	0	0
<b>DICIEMBRE</b>	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 15: PROYECCIÓN MENSUAL DE CESES TIENDA PARQUE  
ARAUCO - 2016**



**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

La tienda Starbucks 31 de Parque Arauco en el año 2016 con respecto al indicador de rotación de personal barista, fue proyectada con 5 ceses. La tienda se mantuvo dentro de la proyección teniendo un total de 4 ceses con mayor incidencia en el mes de marzo del año mencionado.

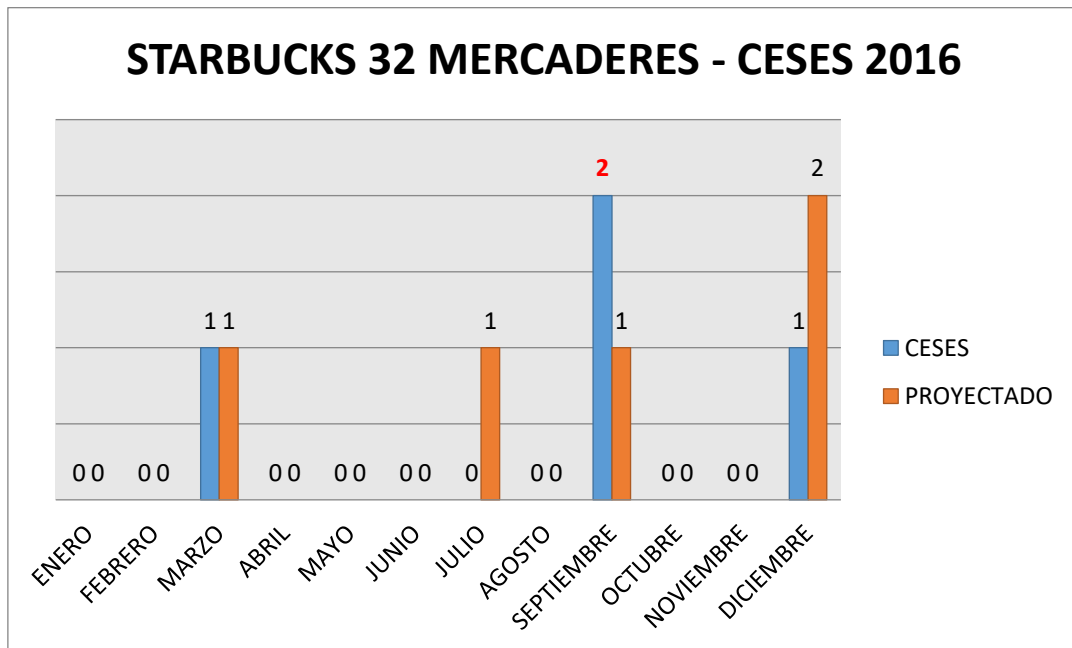
**Tabla 25: PROYECCIÓN MENSUAL DE CESES TIENDA MERCADERES -  
2016**

	CESES	PROYECTADO
<b>ENERO</b>	0	0
<b>FEBRERO</b>	0	0
<b>MARZO</b>	1	1
<b>ABRIL</b>	0	0
<b>MAYO</b>	0	0
<b>JUNIO</b>	0	0
<b>JULIO</b>	0	1
<b>AGOSTO</b>	0	0
<b>SEPTIEMBRE</b>	2	1
<b>OCTUBRE</b>	0	0
<b>NOVIEMBRE</b>	0	0
<b>DICIEMBRE</b>	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 16: PROYECCIÓN MENSUAL DE CESES TIENDA MERCADERES  
- 2016**



**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

La tienda Starbucks 32 ubicada en la calle Mercaderes con respecto al indicador de rotación de personal, fue proyectada con 5 ceses para el año 2016. La tienda se mantuvo dentro de la proyección teniendo un total de 4 ceses, mayor incidencia de estos se dio en el mes de setiembre.

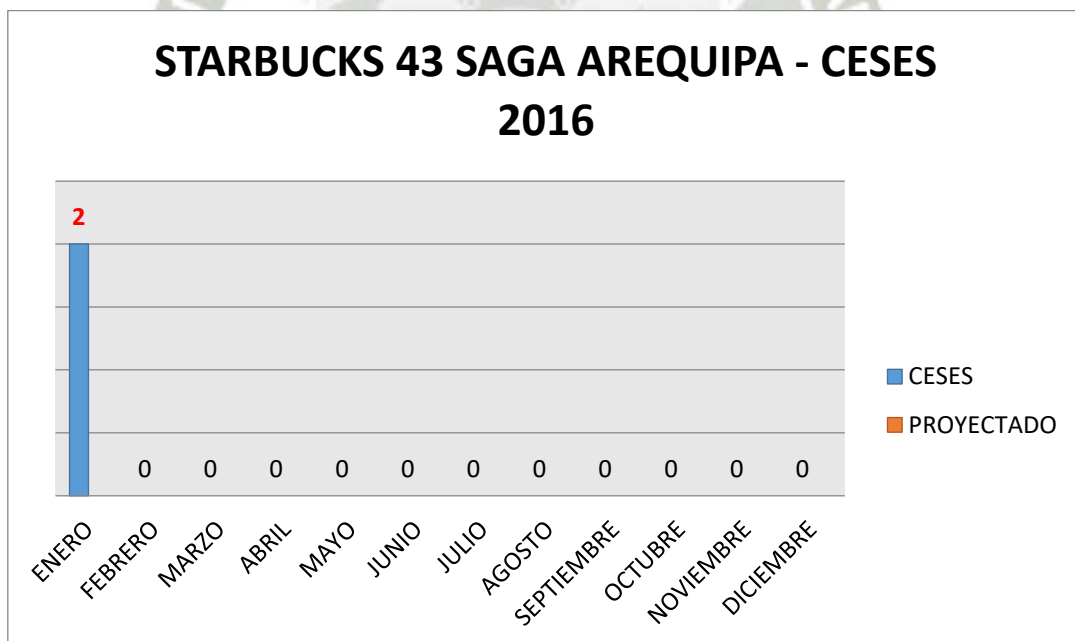
**Tabla 26: PROYECCIÓN MENSUAL DE CESES TIENDA SAGA - 2016**

	CESES	PROYECTADO
<b>ENERO</b>	2	0
<b>FEBRERO</b>	0	0
<b>MARZO</b>	0	0
<b>ABRIL</b>	0	0
<b>MAYO</b>	0	0
<b>JUNIO</b>	0	0
<b>JULIO</b>	0	0
<b>AGOSTO</b>	0	0
<b>SEPTIEMBRE</b>	0	0
<b>OCTUBRE</b>	0	0
<b>NOVIEMBRE</b>	0	0
<b>DICIEMBRE</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 17: PROYECCIÓN MENSUAL DE CESES TIENDA SAGA - 2016**



**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

La tienda Starbucks 43 ubicada en el Mall de Saga con respecto al indicador de rotación de personal, fue proyectada con 0 ceses para el año 2016 debido a una

remodelación programada para dicho año, y los colaboradores de esta tienda serían distribuidos en la demás tiendas de Starbucks o del Grupo corporativo DELOSI. Sin embargo tuvo un desfase de 2 ceses no esperados en el mes de enero generando el único desfase de tienda en Arequipa..

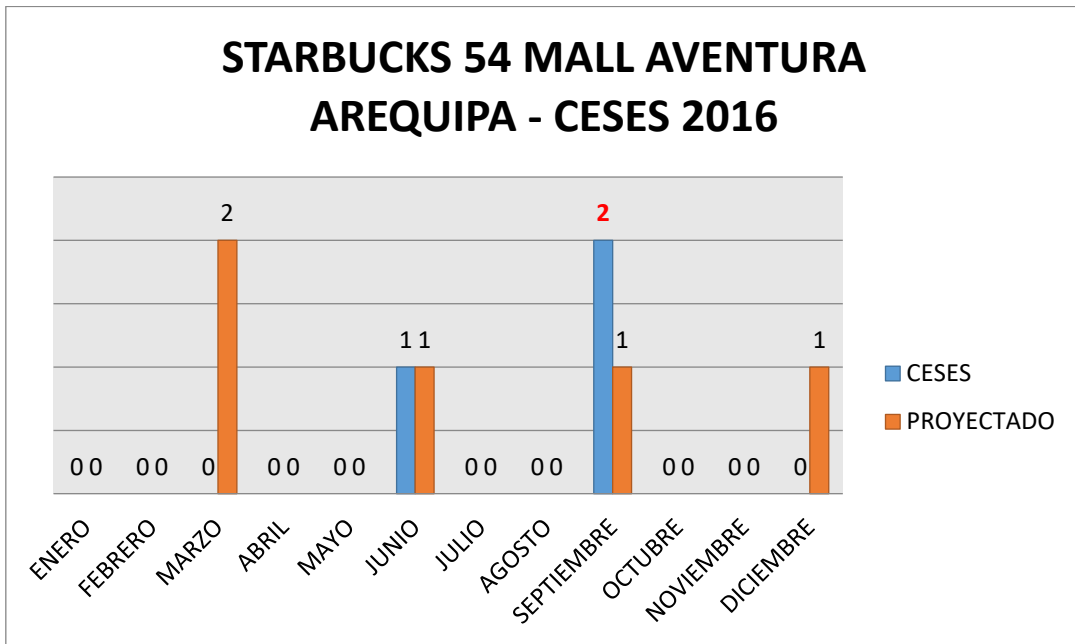
**Tabla 27: PROYECCIÓN MENSUAL DE CESES TIENDA MALL  
AVENTURA - 2016**

	CESES	PROYECTADO
<b>ENERO</b>	0	0
<b>FEBRERO</b>	0	0
<b>MARZO</b>	0	2
<b>ABRIL</b>	0	0
<b>MAYO</b>	0	0
<b>JUNIO</b>	1	1
<b>JULIO</b>	0	0
<b>AGOSTO</b>	0	0
<b>SEPTIEMBRE</b>	2	1
<b>OCTUBRE</b>	0	0
<b>NOVIEMBRE</b>	0	0
<b>DICIEMBRE</b>	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 18: PROYECCIÓN MENSUAL DE CESES TIENDA MALL  
AVENTURA - 2016**



**Fuente:** Trabajo de Investigación

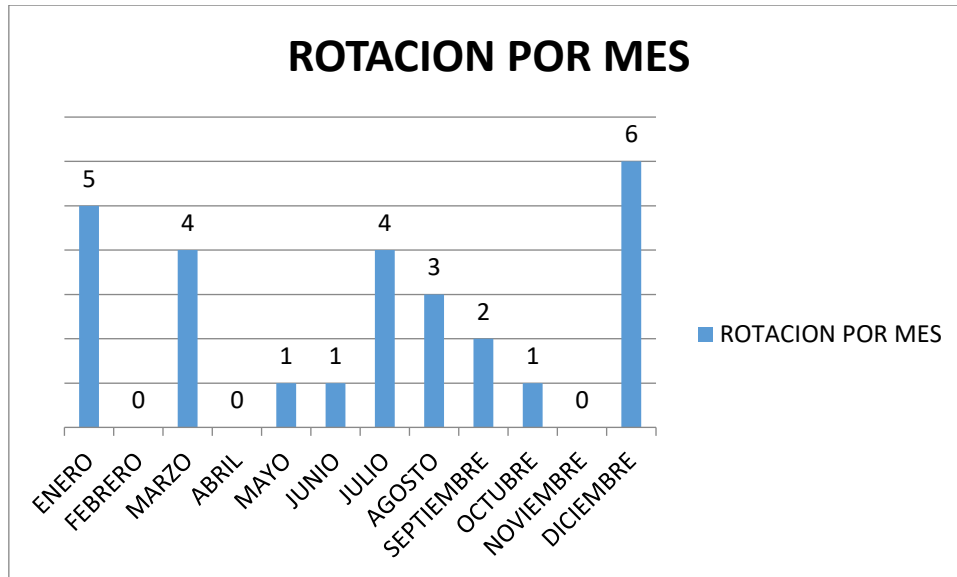
**Elaboración:** Propia

La tienda Starbucks 54 ubicada en el Mall Aventura del distrito de Paucarpata, con respecto al indicador de rotación de personal, fue proyectada con 5 ceses para el año 2016. La tienda se mantuvo dentro del proyectado con un total de 3 ceses para dicho año, teniendo mayor incidencia en el mes de setiembre.

### Rotación acumulada por año

La rotación acumulada del año 2015 se expresa de la siguiente manera:

**Gráfico 19: ROTACIÓN ACUMULADA PARA EL AÑO 2015**



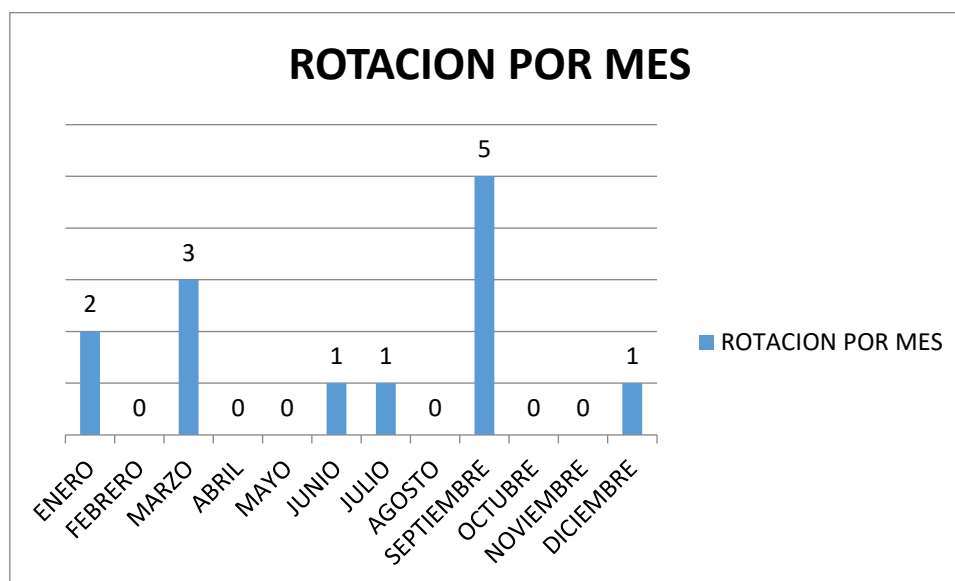
**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

Como se muestra en el gráfico existe una mayor incidencia de rotación en los meses de enero, marzo, julio y diciembre. Dichas rotaciones se dieron en su mayoría por empleados que cayeron en bajo desempeño y colaboradores que decidieron terminar la relación laboral con Starbucks para realizar prácticas o tomar horarios de estudio más rigurosos (muchos de estos baristas estudiaban carreras poco afines al rubro del negocio).

La rotación acumulada del año 2016 se expresa de la siguiente manera:

**Gráfico 20: ROTACIÓN ACUMULADA PARA EL AÑO 2016**



**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

Como se muestra en el gráfico existe una mayor incidencia de rotación en los meses de enero, marzo, y setiembre. Dichas rotaciones se dieron en su mayoría por baristas que cayeron en bajo desempeño y colaboradores que decidieron terminar la relación laboral con Starbucks para realizar prácticas o tomar horarios de estudio más rigurosos.

## Índice de Retención y Permanencia

La permanencia según el método de selección utilizado de determina de la siguiente manera:

**Tabla 28: PERMANENCIA DEL BARISTA SEGÚN METODO SE SELECCIÓN UTILIZADO**

	Ingresantes	Activos	% de Retención	Fin de Contrato	Renuncia	Abandono
<b>Entrevista conductual</b>	21	18	85.71%	0	3	0
<b>Simulación situacional</b>	7	0	0.00%	4	3	0
<b>Entrevista personal</b>	17	4	23.53%	1	10	2
<b>Test Cognitivo</b>	19	2	10.53%	7	10	0

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

Se observa que en referencia a los periodos de estudio de los años 2015 y 2016 la entrevista conductual genera un porcentaje de retención del 85.71% que a diferencia del método de la simulación situacional, que generó un porcentaje de retención del 0.00%, mantiene en su mayoría a los baristas que ingresaron bajo la mencionada herramienta de selección pudiendo comprobar que al buscar un perfil más definido permite la permanencia del barista por más tiempo.

## Ascensos por periodo

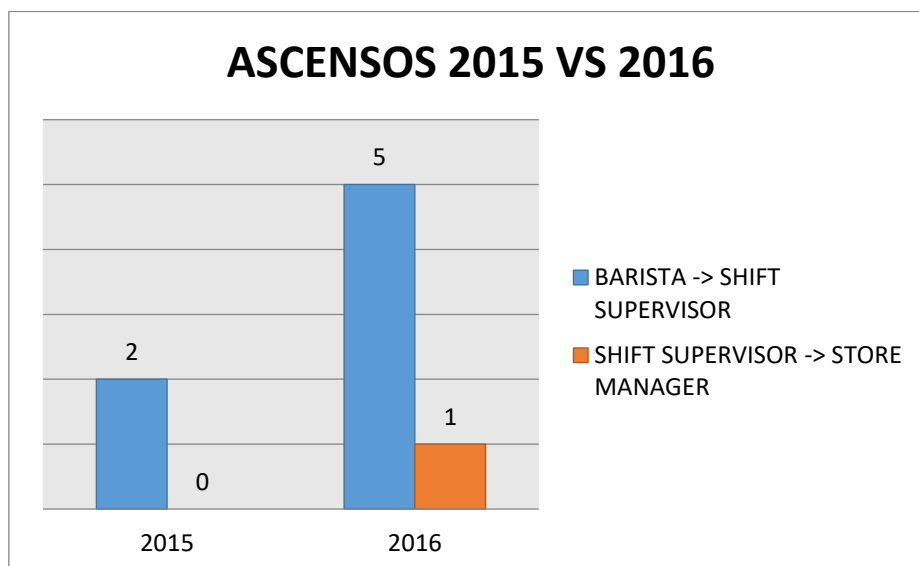
**Tabla 29: ASCENSOS POR PERIODO**

	2015	2016
<b>BARISTA -&gt; SHIFT SUPERVISOR</b>	2	5
<b>SHIFT SUPERVISOR -&gt; STORE MANAGER</b>	0	1
<b>TOTAL</b>	2	6

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 21: ASCENSOS POR PERIODO**



**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

Se observa que existe una diferencia significativa en el desarrollo personal en los años de estudio. En el año 2016 se lograron 5 ascensos verticales 2 de los cuales fueron baristas reclutados bajo el método de selección conductual Conociéndonos.

**Ticket promedio por tienda**

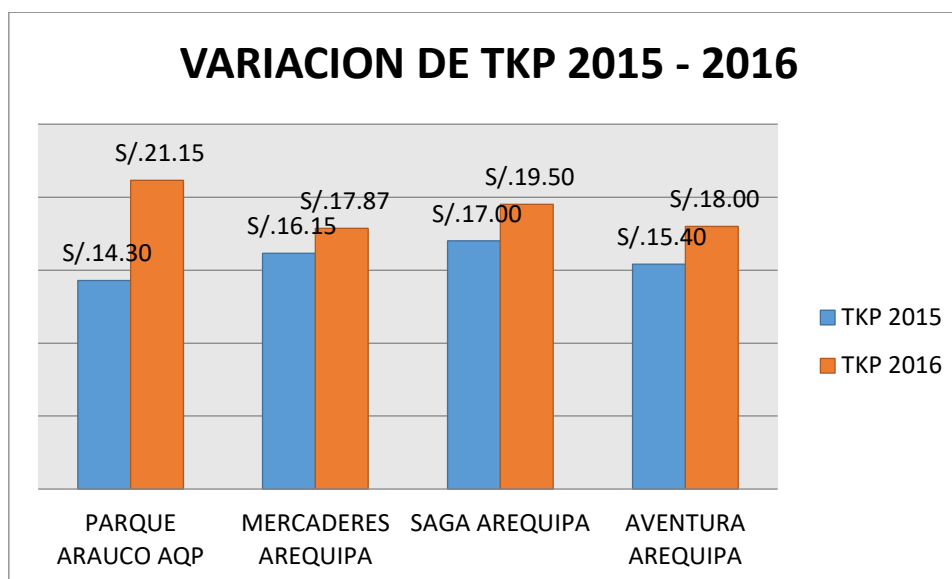
**Tabla 30: TICKET PROMEDIO**

	TKP 2015	TKP 2016
<b>PARQUE ARAUCO AQP</b>	S/. 14.30	S/. 21.15
<b>MERCADERES AREQUIPA</b>	S/. 16.15	S/. 17.87
<b>SAGA AREQUIPA</b>	S/. 17.00	S/. 19.50
<b>AVENTURA AREQUIPA</b>	S/. 15.40	S/. 18.00

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

Gráfico 22: TICKET PROMEDIO



**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaboración:** Propia

En contraste al año 2015, el año 2016 presenta un incremento en el valor del Ticket promedio en un valor mínimo de S/. 1.72 y un máximo de S/. 6.75, dado principalmente por el desarrollo de las competencias necesarias para que el cliente de Starbucks perciba mayor satisfacción al recibir ya sea el producto o el servicio otorgado por el barista.

El incremento del ticket promedio se da en base a un monto de 3.42 soles promedio.

## Conclusiones

1.- Primera, la rotación de personal es un problema que causa pérdida de tiempo y genera costos altos en la organización, es importante poder identificar los factores tales como costo de materiales de las pruebas, tiempo dedicado a entrevistar, tiempo de entrenamiento, etc.

A través del proceso de selección conociéndonos se ha registrado una diferencia significativa, teniendo un impacto positivo no solo en la rotación de personal, cuyo indicador en el año de estudio (2016) se mantuvo por debajo del proyectado, sino que también en la rentabilidad del negocio.

2.- Segunda, se ha encontrado que a través de un proceso riguroso de selección el aspirante reclutado, presenta mayor facilidad de adaptabilidad al trabajo, en consecuencia el nivel de estrés al que se encuentra sometido no es un generador de desmotivación o renuncia.

3.- Tercera, la contratación de baristas que estudian en el Instituto del Sur resulta beneficiosa dado que al percibir un incentivo fuera del salario o bonificación le permite al barista relacionar la idea de trabajar en Starbucks con la posibilidad de desarrollo profesional.

4.- Cuarta, se pueden identificar competencias dentro del proceso de reclutamiento y selección. Trabaja bien con los demás y lidera con valentía son competencias que se pueden detectar con facilidad en el momento que los postulantes trabajan en equipo tomando apuntes y se puede identificar la competencia de poner al cliente en primer lugar en el role playing.

5.- Quinta, el enfoque de Starbucks es ofrecer un servicio personalizado, guiados por el motto “Vendemos la experiencia Starbucks”, durante su proceso de reclutamiento y selección busca encontrar postulantes que cumplan con el perfil establecido. En nuestro análisis detectamos que este perfil no puede ser encontrado con facilidad sin hacer uso de filtros basados en el análisis de la personalidad. Es por eso que a través del proceso de reclutamiento y selección “Conociéndonos” se

ha logrado identificar competencias fundamentales tales como “Trabaja bien con los demás”, “Lidera con valentía” y “Pone al cliente en primer lugar” además de rasgos de personalidad como carisma, alto nivel de energía y manejo de relaciones interpersonales.

6.- Sexta, el método de reclutamiento y selección “Conociéndonos” ha demostrado ser más efectivo que el último método de selección empleado (entrevista personal). Teniendo en cuenta que por cada vacante se debe entrevistar a 10 postulantes. La entrevista personal tiene un tiempo de duración de hasta 30 minutos con lo cual significaría el empleo de 5 horas en el proceso de reclutamiento mientras que “Conociéndonos” manejando la misma cantidad de postulantes emplea menos de la mitad del tiempo que el anterior método de selección (2 horas) a pesar de ser un filtro más riguroso.

7.- Séptima, tras lo realizado en la presente investigación también se detectaron impactos positivos en otros indicadores del negocio como las ventas donde todas las tiendas evidenciaron un incremento en su ticket promedio y también en el indicador de desarrollo organizacional donde se dieron 2 ascensos verticales de baristas reclutados bajo el método de selección “Conociéndonos”.

## Recomendaciones

1.- Primera, incorporar dentro del proceso de selección y reclutamiento una etapa previa de información detallada a los candidatos en el proceso citado acerca de las responsabilidades, horarios, salario y beneficios para que los candidatos tomen decisiones conscientes, y no solo por necesidad.

2.- Segunda, luego de evaluar competencias de los postulantes en las actividades grupales se propone un filtro adicional el cual consistiría en la venta de algún producto (ejemplo un lápiz) para poder evaluar competencias individualmente, y también una pregunta filtro donde se le proponga al postulante la posibilidad de elegir entre un contrato de 3 meses (simbolizando un trabajo de verano y no muy tomado en serio) y un contrato de 6 meses (simbolizando una aspiración mayor de desarrollo dentro de la empresa).

3.- Tercera, ampliar las fuentes de reclutamiento, sugerimos tener presencia en la bolsa de empleo del Instituto del Sur, colaboradores que estudian en dicho centro académico encuentran el descuento corporativo atractivo con la posibilidad de incrementar el índice de retención a través de la realización profesional.

4.- Cuarta, implementar una encuesta de salida para poder identificar al detalle las razones de desvinculación o renuncia por parte del barista.

5.- Quinta, después de la contratación los primeros días y semanas son claves para la integración de los nuevos baristas a la organización, es fundamental que el personal encargado del entrenamiento y seguimiento de él este correctamente capacitado.

Durante el análisis de la composición de los puestos y sus ascensos tanto verticales como horizontales, no se halló algún incentivo a los entrenadores directos de los baristas recién ingresados, se recomienda implementar un bono a los Baristas Trainer (BT) en base a los entrenamientos dado que éstos forman parte de las primeras impresiones del barista recién ingresado.

## Bibliografía Básica

### Libros

- ALLES, Marta. Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias. 1a edición, Ediciones Granica S.A. Buenos Aires: 2006.
- ALLES, Martha. Selección por Competencias. Argentina: Granica, 2006.
- BOYATSI, dado por DIAZ, Mariela.
- CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw-Hill, 5ta Edición 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Colombia: Mc Graw Hill, 2002.
- LEVI- LEBOYER, citado por DIAZ, Mariela.
- LEVY-LEBOYER. Claude. Gestión de las Competencias. Como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000.com. 2002.
- MC CLELLAND, D., citado por ALLES, Martha. Diccionario de preguntas. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica, 2006.
- MORENO, J., PELAYO, Y. y VARGAS, A., La Gestión por Competencias como Herramienta para la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en la Sociedad del Conocimiento. p. 58.
- PARSONS, T., citado por DIAZ, Mariela. El diccionario virtual de Competencias Laborales. Barranquilla.
- PEREDA, Santiago y BERROCAL, Francisca. Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces, 2001.
- Selección de Personal, Editorial Vértice.
- SPENCER Y SPENCER, citado por ALLES, Martha.
- HERNAN DE SAMPIERI, Metodología de la Investigación, 5ta Edición.
- GARCÉS PAZ, HUGO, Investigación Científica, Ediciones Abya-Yala, 1ra Edición, 2000

**ANEXOS**

**FICHA DE ENTREVISTA PARA BARISTA STARBUCKS**

<u>Entrevista para barista</u>													
Nombre del candidato		Fecha de hoy:											
Nombre del entrevistador		Tienda a la que postula:											
<p>Antes de la entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El candidato debe haber pasado la pre-entrevista (validar referencias).</li> <li>Revise nuevamente el CV del candidato.</li> <li>Para mayor alcance de la posición, revisa el perfil del éxito del barista.</li> </ul> <p>Pregunta inicial: ¿Por qué estás interesado en este puesto? ¿Por qué sería adecuado para ti? ¿Por qué deseas trabajar en una empresa como Starbucks?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div> <p><b><u>Pone al cliente en primer lugar:</u></b> Tiene un enfoque permanente en el cliente. Entiende qué desea el cliente y cómo ofrecerle la mejor experiencia.</p> <p>Conductas ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Es capaz de diagnosticar las necesidades del cliente y recomendar el producto o servicio apropiado. Es consciente de lo que genera clientes satisfechos y toma medidas para garantizar la satisfacción (por ejemplo, velocidad, calidad, etc.)</li> <li>Saluda a los clientes con una sonrisa amable, se comunica en forma positiva y profesional que los hace sentirse valorados</li> </ul> <p>Preguntas (selecciona una de ellas):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Describe una situación en la que no hayas cumplido las expectativas del cliente. ¿Qué sucedió? ¿Cuál fue el resultado? ¿Qué aprendiste de esta experiencia?</li> <li>¿Qué hacías para ofrecer un buen servicio? Cuéntame alguna situación en la que hayas superado las expectativas de un cliente.</li> </ol> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;">S</td> <td style="width: 95%;"></td> </tr> <tr> <td>T</td> <td></td> </tr> <tr> <td>A</td> <td></td> </tr> <tr> <td>R</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">Puntaje:</td> </tr> </table>				S		T		A		R		Puntaje:	
S													
T													
A													
R													
Puntaje:													

Elaboración: Propia

**Se desarrolla continuamente:** Busca continuamente oportunidades para mejorar y lograr que los demás mejoren. Lidera con confianza, honestidad y compromiso para contratar, entrenar y desarrollar partners para lograr su potencial.

Conductas ejemplo:

- Busca oportunidades de aprendizaje a través de la inventiva personal
- Es tolerante a las sugerencias y soluciones.
- Analiza el éxito y el fracaso para obtener datos clave para mejorar. Aprende con rapidez.

Preguntas (selecciona una de ellas):

1. Cuéntame la última vez que alguien te hizo algún comentario sobre tu desempeño? ¿Qué efecto tuvo en ti? ¿Qué aprendiste de este comentario?
2. ¿Qué consideras haber hecho durante el último año para aprender cosas nuevas? ¿Qué temas llaman tu atención? ¿Por qué consideras que son relevantes para ti?

S	
T	
A	
R	
Puntaje:	

**Logra resultados:** Entiende qué impulsa el éxito general de la empresa y es responsable de priorizar y obtener resultados de calidad. Demuestra conocimiento de los productos y procesos esenciales para obtener resultados. Anticipa los obstáculos y actúa para evitar o minimizar su impacto.

Conductas ejemplo:

- Puede avanzar en un proyecto cuando las cosas no están claras
- Toma decisiones oportunas, a veces con información incompleta, plazos ajustados y bajo presión
- Destina su tiempo a tareas importantes y detalles
- Determina los procesos necesarios para lograr el éxito
- Anticipa dónde están los obstáculos y planifica su enfoque en consecuencia

Preguntas (selecciona una de ellas):

1. ¿Qué haces para que las cosas salgan en tiempo y forma? Cuéntame alguna situación o proyecto en el que hayas sido responsable? ¿Qué sucedió? ¿Recibiste algún comentario? ¿Qué aprendiste de ello?
2. ¿En tu antiguo trabajo tenían alguna meta? ¿Qué hacías tú, en lo personal, para lograrlo? ¿Lo lograban? ¿Hubo alguna ocasión en que no fuera así? ¿Qué hiciste al respecto?

S	
T	
A	
R	
Puntaje:	

Elaboración: Propia

**Al finalizar la entrevista:**

- Asegúrate de haber conversado acerca de responsabilidades del puesto (horarios, limpieza de baños y local, manejo de dinero, atención directa al público)
- Agradécele al candidato e indícale los siguientes pasos y cuando debe esperar noticias tuyas.
- Antes de entrevistar a otro candidato, realiza la calificación siguiendo estos dos pasos:

**Paso 1: Calificación de cada competencia (evalúa cada respuesta según el siguiente cuadro y coloca el puntaje en el círculo correspondiente):**

Puntaje	Significado	Descripción
1	Por debajo de las expectativas	Describe una conducta que no cumple con las expectativas del trabajo o el candidato no responde.
2	Cumple las expectativas	Describe una conducta que cumple totalmente las expectativas del trabajo.
3	Supera las expectativas	Describe una conducta que demuestra un elevado nivel de competencias y puede superar las expectativas del trabajo.

**Paso 2: Calificación general (toma la decisión de contratación según el siguiente cuadro y marca la opción que corresponda)**

	Calificación final	Motivos	Siguientes pasos
	No contratarlo	Por debajo de las expectativas en al menos dos competencias	Debes enviarle inmediatamente el correo de agradecimiento
	Contratarlo	Cumple la mayoría y/o supera las expectativas respecto a las competencias	Contáctalo en la fecha que le indicaste
	Supera las expectativas	Cumple todas o supera las expectativas en al menos 3 competencias	Contáctalo en la fecha que le indicaste

Elaboración: Propia



## FICHA DE ENTREVISTA PARA GERENTES DE TIENDA DE STARBUCKS

### ENTREVISTA A GERENTES DE TIENDA

NOMBRE:	FECHA:
TIENDA:	

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la posición de gerente de tienda?

2. ¿Quién se encarga del proceso de reclutamiento y selección en su tienda?

3. ¿Ha recibido capacitaciones de reclutamiento y selección en el último semestre?

4. ¿Cuánto tiempo le toma llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección?

5. Recuerda algún método de selección de personal anterior al actual. Detallar

Gracias por su participación.

6. ¿Qué diferencia encuentra entre el método de selección de personal mencionado en la pregunta número 5 y el método actual?

7. ¿Considera que el método de reclutamiento y selección actual ha tenido impacto en la rotación de personal?

8. ¿Considera que el método de reclutamiento y selección actual ha tenido impacto en las ventas?

9. ¿Considera que los nuevos ingresos se han adaptado rápidamente a la posición?

10. Tiene alguna recomendación para mejorar el proceso de reclutamiento y selección actual

Gracias por su participación.

Elaboración: Propia