

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
POR COMPETENCIAS TRANSVERSALES PARA LAS MYPES
INFORMÁTICAS**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES:

Willian Javier Aguirre Eneque

Astrid Carolina Yataco Grández

Chiclayo, 03 de noviembre de 2017

**DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL POR COMPETENCIAS TRANSVERSALES
PARA LAS MYPES INFORMÁTICAS**

POR:

Willian Javier Aguirre Eneque

Astrid Carolina Yataco Grández

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Camilo Girón Córdova
Presidente de Jurado

Lic. Valeria Llontop Hernández
Secretario de Jurado

Mgtr. Rocío Saavedra Yorente
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2017

DEDICATORIA

La presente investigación es dedicada a Dios, por ser la guía en mi camino; a mis padres, quienes siempre han velado por mí bienestar y educación, con su amor, principios, fortaleza y apoyo incondicional, hacen realidad el anhelo de formarme como persona y profesional.

Willian

Dedico esta tesis a mis dos ángeles, mis abuelitos José Reudorico Grández y Zoila Arce, que desde el cielo guían mis pasos, a mi familia por su permanente apoyo, especialmente a mi madre Carolina por su motivación y perseverancia transmitida hacia mi persona, a mi padre Jorge por su incondicional apoyo y a mi hermano Rodrigo por su comprensión en estos cinco años de mi carrera profesional, de muchos momentos que no pude pasar con él. Dedico a ustedes familia, este mi mayor anhelo, mis logros y metas por cumplir para crecer como persona y profesional, y ser el orgullo de nuestra familia Yataco Grández.

Astrid

AGRADECIMIENTO

A mis padres, quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento. A mis profesores, quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza, en especial a mi asesora, Rocío Saavedra, por el tiempo dedicado a nuestra investigación motivando muchas veces para llegar a la meta.

Willian

Por fortalecer mi espíritu, a mi Dios y Virgen de Guadalupe; a todas las personas que nos apoyaron directa o indirectamente con la información necesaria para culminar con éxito esta investigación.

A mi centro de trabajo por brindarme los tiempos necesarios para hacer realidad este gran anhelo.

Y con especial deferencia, agradezco a nuestra asesora Rocío Saavedra por el tiempo, por brindarme su amistad, apoyo y estímulo para la realización del presente trabajo de investigación mi más sincero agradecimiento.

Astrid

RESUMEN

La práctica de gestión humana en las Mypes, se desarrolla de manera deficiente, por ello es importante promover estudios empíricos que permitan conocer sus particularidades para generar un proceso de selección de personal acorde con sus necesidades y condiciones. Por tal motivo, el objetivo principal de la investigación es determinar el proceso de selección de personal por competencias transversales para las Mypes informáticas.

Para la realización de la presente, se delimitó la zona geográfica ubicada en el cercado de la ciudad de Chiclayo, zona donde se concentra la mayoría de establecimientos de Mypes informáticas, encontrando un total de 34 empresas, a las cuales se le aplicaron instrumentos como: Guías de entrevistas, guías de observación y cuestionarios.

Asimismo, el procesamiento de los datos permitió llegar a las siguientes conclusiones: Las micro y pequeñas empresas desarrollan un proceso de selección informal y deficiente, pues desconocen del perfil del puesto, por ende no existe un conocimiento y características del puesto, motivo por el cual desconocen lo que se busca para el puesto de trabajo, lo que conlleva a que la mayoría de los microempresarios seleccionen a amigos o familiares para cubrir la vacante disponible. La herramienta más utilizada es el periodo de prueba, considerada por ellos, necesaria para la selección de la persona “idónea”. Las guías de observación, denotan que las competencias transversales evaluadas a los empleados se encuentran en un estado crítico, con un ponderado muy bajo, motivo por el cual, en la presente investigación se pretende llegar a la creación de una guía para el proceso de selección, consolidando un esquema estandarizado de pasos, para llevar a cabo una selección del candidato idóneo, en base a las competencias requeridas por el perfil del puesto.

Palabras claves: Proceso de Selección, Mypes Informáticas, Competencias Transversales.

ABSTRACT

The practice of human management in the Mypes, is poorly developed, so it is important to promote empirical studies that allow them to know their particularities to generate a selection process of personnel according to their needs and conditions. For this reason, the main objective of the investigation is to determine the process of selection of personnel by transversal competences for the Computer Mypes.

In order to carry out the present, the geographical area located in the fencing of the city of Chiclayo was delimited, where most of the Computer Mypes are concentrated, finding a total of 34 companies, to which instruments such as: Interview guides, observation guides and questionnaires.

Also, the data processing allowed to reach the following conclusions: The micro and small companies develop an informal selection process and deficient, because they do not know the profile of the position, therefore there is no knowledge and characteristics of the position, reason why they do not know what they are looking for the job, which means that most microentrepreneurs select friends or relatives to fill the vacancy. The most used tool is the test period, considered by them, necessary for the selection of the "ideal" person. The observation guides indicate that the transversal competences evaluated to the employees are in a critical state, with a very low weighting, reason for which, in the present investigation it is tried to arrive at the creation of a guide for the selection process, consolidating a standardized scheme of steps, to carry out a selection of the ideal candidate, based on the competencies required by the job profile.

Keywords: Selection Process, Computer Mypes, Transversal Competences.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN.....	8
II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases Teóricas.....	15
2.3. Definición de Términos Básicos	21
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	23
3.1. Diseño de investigación	23
3.2. Área y línea de investigación	24
3.3. Población, muestra y muestreo	24
3.4. Operacionalización de Variables.....	24
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	30
IV. RESULTADOS.....	32
V. DISCUSIÓN	45
VI. CONCLUSIONES.....	49
VII. RECOMENDACIONES	53
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
IX. ANEXOS	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°01. Pasos de un proceso de selección por competencias.....	16
Figura N°02. Modelo de selección por competencias.....	18
Figura N°03. Tipos de Competencias Transversales.....	32
Figura N°04. Competencias de negocio.....	33
Figura N°05. Competencias Interpersonales.....	33
Figura N°06. Competencias Técnicas.....	34
Figura N°07. Características del Personal.....	37
Figura N°08. Existencia de un proceso determinado de selección de personal.....	38
Figura N°09. Persona Encargada de Realizar el Proceso de Selección.....	39
Figura N°10. Factores considerados en acuerdo entre el microempresario y nuevo empleado.....	39
Figura N°11. Encargado de realizar el proceso de capacitación	40
Figura N°12. Calificación del Programa de Inducción	41
Figura N°13. Resulta fácil de explicar las características y aplicación de sesiones de información.....	42
Figura N°14. La información suministrada en el programa de inducción fue completa y útil	42
Figura N°15. Habilidad que mejor desempeña como vendedor informático.....	43

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende conocer las formas de aplicación de las técnicas y procedimientos para la admisión de personal en las pequeñas empresas dedicadas al rubro informático. Mediante la información obtenida en este proceso, se propone dar una alternativa que ayude a mejorar estas técnicas o procedimientos. El estudio se aplicó específicamente a 34 Mypes informáticas ubicadas dentro del perímetro de las calles de María Izaga, Luis Gonzáles, Pedro Ruiz y Sáenz Peña, zona donde se concentra la mayoría de establecimientos de estas Mypes.

En el mundo actual, los cambios que se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía y la continua introducción de nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, provocan cambios constantes en la forma de operar en el interior de las mismas, propiciando la tendencia de hacer más difícil mantener la estabilidad en los puestos de trabajo.

Teniendo en cuenta estas exigencias del mundo actual, ¿Qué podemos hacer para tener los trabajadores más competentes del mercado? El primer paso es realizar un adecuado proceso de admisión de personal.

Con la elaboración de esta tesis, se pretende que el proceso de selección de las Mypes informáticas, se realice teniendo en cuenta las etapas del proceso y la forma correcta de aplicación de estas a través del responsable de la empresa, para escoger al candidato más idóneo para el cargo, teniendo en cuenta su potencial y capacidad. Pretendiendo que estos procesos se diferencien de los tradicionales por los métodos que se empleen.

El proceso de selección de personal, es considerado como la parte medular en toda organización porque dependerá de una selección para propiciar las buenas relaciones entre el empresario y los colaboradores, sobre todo ahorrará costos a la empresa. Lamentablemente en el rubro que se enmarcan las Mypes investigadas, consideran realizar una breve entrevista en la que se pregunta datos elementales al candidato y en el mejor de los casos realizan una pequeña prueba de conocimientos para ver si es el idóneo para el

puesto; en otras ocasiones ha ocurrido que una persona fue contratada sin pasar por un proceso de selección estructurado simplemente porque fue recomendado por alguien; además, de no contar con un perfil de puestos. Esto muestra claramente que se desconoce el proceso administrativo para la admisión de un candidato. Por tanto, requiere cambiar la forma o método tradicional de admisión de personal que hasta la actualidad se viene realizando.

Es necesario señalar, que las Mypes informáticas, materia de la presente investigación, se desenvuelven en un entorno favorable económicamente, pero dentro de un marco de alta competitividad. Sin embargo, las prácticas de recursos humanos en micro y pequeñas empresas son informales y más flexibles comparadas con las medianas y grandes empresas.

Asimismo, la inducción y capacitación del personal es escasa porque no están establecidos los procesos, procedimientos y técnicas correspondientes, tampoco hay un mecanismo de evaluación del desempeño laboral, formándose un círculo vicioso. Por tanto, persisten los inconvenientes.

En la actualidad, estos antecedentes dificultan y originan trabas en el proceso de negociación o compra con el cliente.

Se puede decir que la implementación adecuada de un Proceso de Selección de Personal es un proyecto organizacional de innovación, que involucra a todos e incide en los procesos que tienen que ver con las personas en toda la empresa, debido a que se tendrá que conformar un equipo integrado por una persona la cual avale el proceso desde la perspectiva de su conocimiento general de la empresa.

Hoy en día, está difundiéndose mucho y dándosele mucha importancia a la selección de personal por competencias; el término competencia, según la definición que hace Jaramillo, se refiere a “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y a un desempeño superior en un trabajo o situación” (Jaramillo, 2005). Quiere decir que todas las personas tienen atributos y

conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de una empresa.

De la definición mencionada, se destaca que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese “no sé qué”, o esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra. Lo cual indica que es individual en cuanto a que cada persona tiene sus propias competencias es decir, no son copiables e imitables.

Por tanto, el problema a investigar es, ¿Cómo es el proceso de selección de personal por competencias transversales para las Mypes informáticas?

El objetivo general de esta investigación es: Determinar el proceso de selección de personal por competencias transversales para las Mypes informáticas; y sus objetivos específicos, son los siguientes: Analizar las competencias transversales de los vendedores de las Mypes informáticas y diagnosticar el proceso de selección actual para el puesto de vendedor en las Mypes informáticas.

La finalidad de una empresa es alcanzar su rentabilidad, pero también responder a su ambiente y tener una participación activa para mejorar la calidad de vida de la comunidad. Además de ejercer una responsabilidad de propiciar un ambiente adecuado para el desempeño y satisfacción de sus recursos humanos, los cuales al ser seleccionados adecuadamente y con sensibilidad a sus actitudes, creencias y valores sociales serán los principales artífices del desarrollo de la empresa.

A través de la investigación, se busca adaptar las teoría de Martha Alles “Selección por competencias” aplicadas ya con gran éxito en algunas organizaciones y empresas diversas; en este caso, a las Mypes informáticas, para que apliquen en forma adecuada estas técnicas

y procesos de admisión de recursos humanos para el buen desempeño, optimizar recursos y alcanzar resultados satisfactorios.

Es de vital importancia, enriquecer el proceso de admisión y selección de recursos humanos con estudios de personalidad, aptitudes, habilidades, sin dejar a un lado las necesidades de desarrollo y promoción de cada persona. El proceso de selección de recursos humanos debe ser tomado en cuenta desde un punto de vista objetivo, por empresas de cualquier tamaño y giro, con estrategias de reclutamiento y señalando la importancia de contar con un programa permanente y sistemático de recursos humanos.

Las estrategias de reclutamiento pueden ser utilizadas por empresas que cuenten con un departamento de recursos humanos con especialistas en todos los aspectos, hasta empresas que sólo cuentan con un pequeño departamento encargado de dicha labor. De la función de selección depende el desarrollo en todos los aspectos de la organización, ya que al integrar los recursos humanos apropiados se obtendrá un alcance de los objetivos proyectados.

Se considera necesario tomar en cuenta la teoría y lo que la empresa ejecuta en la práctica, para alcanzar una propuesta de mejora basada en competencias para el proceso de selección de personal en Mypes informáticas para el puesto de vendedor.

Este caso, se enfoca principalmente en contrastar lo que desde hace muchos años se viene escribiendo en múltiples libros de diversos autores, respecto a los procedimientos más adecuados que existen para la selección de personal. A la vez, identificar lo que se ha tomado de esta teoría, y lo que se ha ejecutado en la práctica. Esto con la finalidad de hacer una propuesta de mejora para dicho proceso que se ajuste más a las necesidades de las Mypes de este rubro.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Las Mypes españolas poseen procesos de selección formalizados, basados en la experiencia y la adecuación de las competencias del candidato al puesto de trabajo (Carrasco y Rubio, 2007).

En Colombia, las pequeñas empresas realizan un reclutamiento informal basado en su experiencia (Calderón, 2007; Jaramillo, 2005), la amistad y la recomendación directa, sin considerar el realizar un proceso de selección formalizado (Calderón y Álvarez y Naranjo, 2012), originando un alto grado de desconfianza, por la falta de transparencia (Bohlander, 2007) y la consideración a las competencias necesarias para el perfil del puesto (Cardon y Stevens, 2011), siendo China un caso de lo antes mencionado (Rodríguez, 2012).

Los requerimientos que optan por solicitar los empleadores de las Mypes, a los candidatos durante la etapa de selección son, el currículum vitae en un 40% y el documento nacional de identidad (24%) (Gómez y López, 2010). Dentro de esta etapa, la evaluación más utilizada es el periodo de práctica, el cual consta de una semana (Calderón y Álvarez y Naranjo, 2012). La etapa de inducción no es considerada (Rodríguez, 2012).

Las micro y pequeñas empresas utilizan fuentes informales de reclutamiento como familiares, amigos (Calderón y Álvarez y Naranjo, 2012; Kotey y Slade, 2005; Kok y Uhlaner, 2012) y avisos dentro y fuera del local, garantizando inmediatez en la selección pero deficiencia en el desarrollo de sus funciones a corto y mediano plazo (Caldwell y Spivey, 2001) por no reunir con los requisitos necesarios para el puesto, generando el mal uso del tiempo (Calderón, 2007; Alles, 2009).

La mayoría de micro y pequeñas empresas no cuentan con un perfil para el puesto (Hendry, 1991), generando deficiencia en las funciones y la poca satisfacción de los clientes (Gómez y López, 2010).

Un modelo de selección de personal por competencias para las Mypes propuesto por Alles (2009) consta de 4 pasos:

1. Descripción de puesto en base a competencias.
2. Solicitud o currículum en base a competencias.
3. Entrevista en base a competencias.
4. Investigación, Laboral y de referencias.

En el rubro informático el desarrollo de competencias es muy solicitado pues se presenta la necesidad de que el personal progrese de manera continua por el ritmo acelerado del sector (Rodríguez, 2012). Además de ser personas proactivas e integrales, con múltiples conocimientos y competencias (Calderón y Álvarez y Naranjo, 2012).

Las competencias que deberá tener el vendedor técnico informático (Kok y Uhlaner, 2012; Bohlander, 2007) serán:

- Competencias de negocio: Técnicas de negociación, orientación al cliente, uso y autocontrol del tiempo, dinero, materiales y equipo. Siendo la finalidad de un logro de valor económico para la empresa.
- Competencias interpersonales: Habilidad de relación con otras personas para lograr un objetivo específico. Trabajo en equipo, gestión de conflictos, proactividad y calidad del servicio.
- Competencias técnicas: Capacidad para seleccionar tecnologías y aplicarlas en la tarea, implicando el manejo de un vocabulario básico del idioma Inglés.

2.2. Bases Teóricas

Modelo de Selección por Competencias de Martha Alles

La selección de personal por competencias es una herramienta, que favorece a las organizaciones, pues estas desean asegurar la sostenibilidad en el mercado, contando con un personal calificado y competente. Por ello, para realizar una buena selección, debemos determinar la relación del “del puesto a ocupar” y la “búsqueda de incorporar talento”.

La selección por competencias se relaciona con identificar personas que al mismo tiempo posean los conocimientos y las competencias requeridas; de la mezcla de ambos elementos surgirá el talento; pero esto aún no alcanzará, debiéndose considerar a la motivación.

Para una correcta planificación se verá primero cuales son los pasos de un proceso completo de reclutamiento y selección.

En este difícil equilibrio entre no hacer un proceso extremadamente largo que agote a las partes involucradas y omitir un paso relevante estará el arte de la gestión de Recursos Humanos. La clave es evitar esquemas rígidos y saber cuándo es necesario flexibilizar alguna etapa en pos de un resultado positivo.

Los pasos de un proceso completo para cubrir una vacante comienzan con la decisión de reclutamiento que se origina en la línea y finaliza con el proceso de admisión del candidato, donde se inicia la etapa de inducción.

A continuación se presenta un proceso de selección por competencias desarrollada en 20 pasos:

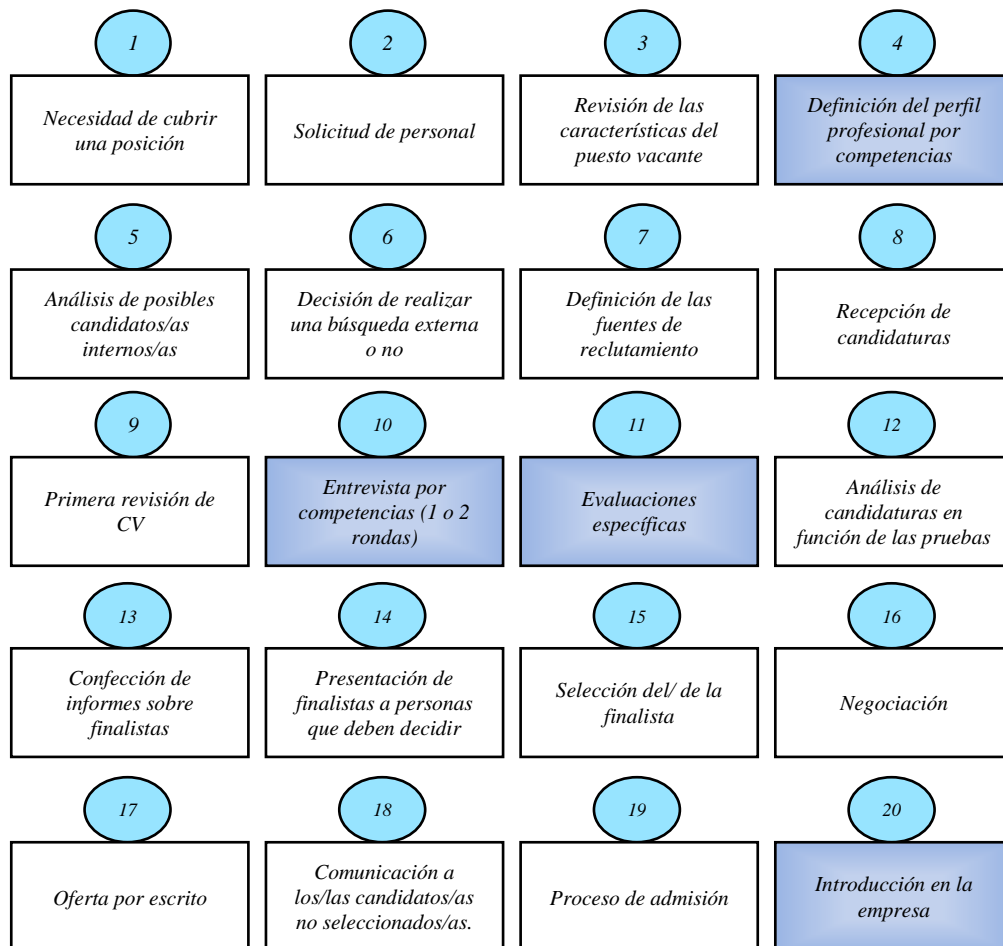


Figura 01. Pasos de un proceso de selección por competencias.
Fuente: Martha Alles. “Selección por competencias” (2009).

Resaltando cuatro pasos, considerados como fundamentales para el desarrollo de la selección por competencias:

1. Definición del perfil profesional por competencias: El candidato, deberá tener en cuenta, que el proceso de selección de personal por competencias, será evaluado en función de cómo se haya definido el perfil.
2. Entrevista por competencias: Es uno de los factores más influyentes en la decisión final respecto a la contratación o no de una persona.
3. Evaluaciones específicas.
4. Incorporación y acogida: Comienza en el momento de la contratación buscando la adaptación del elegido (Alles, 2009, p45).

Competencias Transversales

“Las competencias transversales no son específicas a una determinada actividad o posición laboral, sino a diversas situaciones. De las competencias transversales dependen, en gran manera, que la persona desempeñe un comportamiento profesional hábil o experto”. (Angeli, 1997, p. 22)

González y Wagenaar (2003), afirman que: “Las competencias transversales son aquellas relacionadas con el desarrollo personal, que no dependen de un ámbito temático o disciplinario específico sino que penetran todos los dominios de la actuación profesional y académica”. (p. 15).

Alles (2006): Las competencias transversales se encuentran divididas en tres tipos:

Competencias de Negocio

- Orientación al cliente
- Identificación con la compañía
- Preparación de la presentación del producto
- Gestión de recursos
- Técnicas de negociación
- Realización de actividades de venta
- Participación en la política comercial de la empresa

Competencias Interpersonales

- Trabajo en equipo
- Proactividad
- Comprensión interpersonal
- Calidad de servicio
- Técnicas básicas de comunicación
- Gestión de conflictos
- Carisma

Competencias Técnicas

- Inglés técnico
- Tecnologías aplicadas al comercio

Selección de personal por competencias

Alles (2009) afirma: que “la selección por competencias significa, selección de personas con talento, para tener un desempeño superior en su posición o nivel cualquiera que sea” (p. 30).

El talento está conformado por competencias y el conocimiento, siendo necesarios e imprescindibles, en todos los casos y de acuerdo con la posición a cubrir. Adicionalmente, en un proceso de selección las competencias serán alcanzadas con éxito, solo si se motiva a la persona. Considerándose dos tipos de motivación, la que cada persona genera por sí misma y la derivada del entorno donde esa persona se desempeña.

“La selección por competencias se relaciona con identificar personas que al mismo tiempo posean los conocimientos y las competencias requeridas; de la mezcla de ambos elementos surgirá el talento” (Alles, 2006, p. 11).

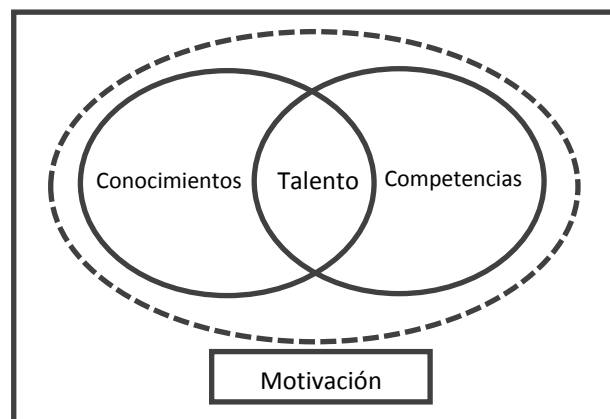


Figura 02. Modelo de selección por competencias.
Fuente: Martha Alles. “Selección por competencias” (2006).

Según Ansorena (2005): El éxito de un proceso de selección depende de que se incluya el menor número posible de pasos, simplificando al máximo las operaciones por realizar cuando se trata de proveer de nuevos profesionales a la organización. La satisfacción de los candidatos suele dañarse al hacerles participar en procesos extremadamente complejos y prolongados. (p. 72)

La selección de personal por competencias, consta de tres procesos claves para su desarrollo. Alles (2009):

Reclutamiento

El reclutamiento se inicia por vacantes creadas por crecimiento del negocio o salidas de profesionales que dejan posiciones que hay que reemplazar, o bien en respuesta a requerimientos del negocio que van traducándose en necesidades de puestos que hemos de contemplar en los ejercicios de planificación de plantillas.

En el proceso de reclutamiento es necesario definir el medio por el cual se van atraer a los candidatos adecuados.

Para un reclutamiento eficaz de cualquier candidato, se requiere de una amplia comprensión de la naturaleza y del propósito del puesto, donde se origina el perfil del puesto y se definen las necesidades y competencias requeridas para el puesto de trabajo.

Para estructurar correctamente el perfil del puesto es necesario determinar lo siguiente:

- Conocimiento del Cargo: En esta extensión se encuentran aspectos como la denominación de la ocupación, descripción general, funciones del puesto, características del postulante (edad, sexo), dependencia lineal (persona a quién reporta sus actividades), perfil competencial, formación requerida por el puesto, conocimientos especiales, tránsito del puesto, habilidades técnicas y conocimiento de otro idioma.
- Características del cargo: Las características específicas necesarias para el correcto desempeño en el puesto de trabajo.

Selección

El proceso de selección de personal consiste en hacer una depuración formal del personal más apto para el puesto, en relación al perfil.

Uno de los pasos con mayor importancia en la etapa de selección es, la estructuración de las entrevistas por competencias.

La entrevista por competencias es una herramienta por excelencia en la selección de personal. Es una de los factores más influyentes en la decisión final respecto a la contratación o no de una persona. Pues en ella se analizan aspectos como la imagen, la puntualidad, la capacidad de expresión y la comunicación verbal y no verbal del postulante.

Dentro de la etapa de selección por competencias se encuentra otras herramientas como las evaluaciones específicas que son técnicas de discusión verbal cuyo objetivo es debatir sobre un tema o resolver un problema de forma grupal, en un período limitado de tiempo y dentro de un ambiente de armonía y respeto.

El objetivo de la aplicación de las evaluaciones específicas es analizar la adecuación del candidato al puesto de trabajo vacante. Para lograr este propósito las empresas, bajo el principio que desean incorporar a aquellas personas que ya poseen las competencias necesarias, se preocupan mucho de “bucear” en la historia de la persona.

Los tipos de dinámicas más empleados son el foro, la mesa redonda, el debate, el panel y la tormenta de ideas, donde los evaluadores analizan las habilidades y actitudes que los candidatos muestran con el resto del grupo durante la resolución de un conflicto o la confrontación de opiniones. Posteriormente, seleccionan a los participantes que han argumentado y defendido mejor su postura. Lo importante es ser uno mismo y defender tu postura con elegancia y firmeza. En la mayoría de los casos, la persuasión, diplomacia, empatía y escucha activa son cualidades mejor valoradas que las muestras de egocentrismo y agresividad.

Inducción

Es un proceso que incluye una serie de etapas cuya función es orientar y procurar la adaptación rápida del empleado a su nuevo trabajo, a sus nuevos compañeros, a una nueva empresa. La inducción por competencias comienza en el momento de la contratación y es importante que el proceso a desarrollar sea planificado previamente. En el proceso de inducción por competencias es necesario desarrollar las siguientes etapas:

- Proceso de admisión: Consiste en la orientación del candidato en la empresa, a través del proceso de socialización.
- Inducción en la empresa: Consta del adiestramiento, y la elaboración de un itinerario profesional en la empresa. Siendo posible tras la aplicación de los programas de capacitación y un adecuado entrenamiento. (p. 34).

2.3. Definición de Términos Básicos

Diseño

Es un proceso que permite conocer esquemáticamente, una serie de elementos, a fin de tener una idea concisa de las partes que lo conforman.

Proceso de selección de personal por competencias

La selección por competencias significa identificar personas que cuenten con el conocimiento y las competencias requeridas para tener un desempeño superior en su puesto de trabajo.

Al referirse a un sistema integral de selección de personal, se hace mención que cuenta con los siguientes pasos:

- Reclutamiento
Conjunto de procedimientos pendientes a atraer candidatos adecuados mediante un perfil del puesto el cual involucre el conocimiento y las características del cargo.
- Selección
Elección de los candidatos más adecuados con relación al perfil. En este proceso se utilizan herramientas como entrevistas a profundidad y evaluaciones específicas.
- Inducción
Proceso de orientación, ubicación y supervisión a los trabajadores de reciente ingreso durante el periodo de desempeño inicial. La inducción por competencias comienza en el momento de la contratación y es importante que el proceso a desarrollar sea

planificado previamente. Esto se desarrolla en los programas de socialización, Capacitación y entrenamiento.

Competencias Transversales

Comportamientos laborales propios de desempeño en diferentes actividades y usualmente relacionados con la interacción hacia tecnologías, siendo necesarias para desempeñarse de forma competente en el nivel requerido por el empleo, al tiempo que permiten una continua adaptación al cambiante mundo laboral. Estas se encuentran divididos en tres grupos:

- Competencias de negocio:
Conocimientos y habilidades dirigidas al logro de un valor económico para la empresa.
- Competencias interpersonales:
Conocimientos y habilidades dirigidas al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcto desempeño en el trabajo.
- Competencias técnicas:
Son competencias asociadas al uso de herramientas informáticas y al manejo de un vocabulario básico de inglés, necesarios para ejercer su trabajo.

Mypes informáticas

Son micro y pequeñas empresas dedicadas a la reparación y comercialización de equipos de cómputo. Cuyo propósito es brindar soluciones informáticas y la venta de computadoras, suministros y componentes. Estas cuentan con instalaciones de ventas, talleres de reparación de computadoras y atención al cliente haciéndose de vital importancia la presencia de un vendedor técnico informático el cual brinde la asesoría de preventa y postventa al cliente.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Diseño de investigación

El enfoque de la presente investigación es mixto, según la naturaleza de su medición se ha considerado en:

CUANTITATIVAS:

Se enfoca en medir la variable de selección de personal, a través de encuestas, dirigidas al microempresario y al vendedor informático, con la finalidad de conocer el proceso actual de reclutamiento, selección e inducción que utilizan las Mypes informáticas, obteniendo datos cuantitativos medibles y reproducibles en tablas y gráficos.

CUALITATIVAS:

Se orienta a la variable de selección de personal, a través de la guía de entrevista dirigida al microempresario, permitiendo obtener información subjetiva del conocimiento del cargo. Además, se utilizó una guía de observación para identificar las características del puesto del vendedor informativo, aportando todo ello en el constructo del perfil del puesto.

Asimismo, para analizar la variable de competencias transversales, se utilizó guías de observación, con objeto de determinar el estado de las mismas en los vendedores informáticos.

La investigación tiene un alcance descriptivo, pues se diagnosticó el proceso de selección utilizado por las Mypes del rubro informático para el puesto de vendedor, además del análisis de las competencias transversales en los vendedores informáticos.

El tipo de la investigación es observacional o no experimental, debido a que es una propuesta de mejora y no será aplicada en el contexto, además se considera transversal debido a que el estudio se realizó solo una sola vez.

3.2. Área y línea de investigación

La presente investigación pertenece al **ÁREA DE GESTIÓN**, especificándose en la línea de investigación de Administración de Recursos Humanos.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población que involucra esta investigación está conformada por 34 Mypes comerciales del rubro informático del cercado de la ciudad de Chiclayo. Se realizó un estudio a la totalidad de la población, a nivel de censo o en una enumeración completa, razón por la cual no se tiene un muestreo y por ende una muestra.

Ante ello, el criterio de selección se determinó por: el rubro informático, que tienen un promedio de 2 a 3 vendedores por establecimiento.

La aplicación de las guías de observación dirigida al vendedor se realizó a nivel de censo, con la misma metodología se aplicó la encuesta de la variable de selección de personal dirigida al microempresario y al vendedor.

Finalmente, para determinar el número de entrevistados, para la guía de entrevista dirigida al microempresario, se utilizó a el punto de saturación, es decir cuando la información se vuelve redundante o repetitiva.

3.4. Operacionalización de Variables

Tabla 1

Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERATIVA	INDICADORES	DEFINICIÓN DE INDICADORES	SUBINDICADORES	INSTRUMENTO
SELECCIÓN DE PERSONAL	Consiste en la elección de la persona idónea para el puesto disponible, siendo elegida por poseer las habilidades y competencias requeridas por el microempresario.	PERFIL DEL PUESTO	Definición de las necesidades y competencias requeridas para el puesto de trabajo.	CONOCIMIENTO DEL CARGO	Descripción basada en la naturaleza del puesto, donde se estipulan deberes y tareas precisas, además de las habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de las mismas.	Denominación de la ocupación	GUÍA DE ENTREVISTAS (MICROEMPRESARIO)
						Descripción general	
	Funciones del puesto						
	Edad						
	Sexo						
	Dependencia lineal						
	Perfil competencial						
	Formación requerida						
	Experiencia requerida						
	Conocimientos especiales						
	Tránsito del vendedor						
	Habilidades técnicas						
	Idioma						
				CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	Definición de competencias específicas para el buen desempeño en el puesto de trabajo.	Orientar, asesorar y vender productos informáticos	GUÍA DE OBSERVACIÓN
						Colaborar en la política comercial	
						Desarrollar las técnicas de venta más adecuadas	
						Desarrollar la negociación conducente a la venta	

		<p>PROCESO DE RECLUTAMIENTO</p> <p>Conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos adecuados.</p>	<p>MEDIOS DE RECLUTAMIENTO</p> <p>Son los medios de difusión por la cual se dio a conocer el puesto vacante.</p>	<p>Escritos, radio, tv y redes sociales</p>	<p>CUESTIONARIO (MICROEMPRESARIO Y EMPLEADOS)</p>
	<p>PROCESO DE SELECCIÓN</p> <p>Elección de los candidatos más adecuados con relación al perfil.</p>	<p>PRUEBAS DE SELECCIÓN</p> <p>Proceso en cual se obtiene información puntual sobre comportamientos y acciones que el candidato ha implementado en situaciones reales, relacionados con las competencias requeridas para el puesto.</p>	<p>Evaluaciones específicas</p> <p>Entrevistas por competencias</p>		
	<p>PROCESO DE INDUCCIÓN</p> <p>Proceso de orientación, ubicación y supervisión a los trabajadores de reciente ingreso durante el período de desempeño inicial.</p>	<p>PROCESO DE ADMISIÓN</p> <p>Proceso por el cual la empresa condiciona el comportamiento de sus miembros, integrándolos con su puesto de trabajo.</p>	<p>Socialización</p>		
		<p>INDUCCIÓN EN LA EMPRESA</p> <p>Proceso que permite una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará el nuevo trabajador.</p>	<p>Capacitación (Funciones)</p> <p>Entrenamiento</p>		

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERATIVA	INDICADORES	DEFINICIÓN DE INDICADORES	INSTRUMENTO
						MICROEMPRESARIO
COMPETENCIAS TRANSVERSALES	Comportamientos laborales propios de desempeños en diferentes actividades y usualmente relacionados con la interacción hacia tecnologías de uso general, siendo necesarias para desempeñarse de forma competente en el nivel requerido por el empleo, al tiempo que permiten una continua adaptación al cambiante mundo laboral.	COMPETENCIAS DE NEGOCIOS	Conocimientos y habilidades dirigidas al logro de un valor económico para la empresa.	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes	GUÍA DE OBSERVACIÓN
				IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA	Capacidad de realizar labores con gusto y optimismo, sabiendo que en cada paso está agregando valor al proceso	
				PREPARACIÓN DE LA PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO	Capacidad para preparar el producto tomando al detalle sus atributos para ser presentado a los clientes	
				GESTIÓN DE RECURSOS	Capacidad de utilizar los recursos del modo idóneo para obtener los resultados deseados	
				TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN	Capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas	
				REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE VENTA	Capacidad de implementar acciones de mejora para impulsar las ventas	
				PARTICIPACIÓN EN LA POLÍTICA COMERCIAL DE LA EMPRESA	Capacidad de desarrollar estrategias que permitan mejores resultados para la empresa	

		COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conocimientos y habilidades dirigidas al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta desempeño en el trabajo.	TRABAJO EN EQUIPO	Colaborar organizadamente para obtener un objetivo en común.	GUÍA DE OBSERVACIÓN
				PROACTIVIDAD	Capacidad de tener ideas innovadoras y relevantes para introducir algo por primera vez o para modificarlo.	
				COMPRENSIÓN INTERPERSONAL	Capacidad de percibir las necesidades de los clientes para poder brindar una asesoría dirigida a las mismas.	
				CALIDAD DE SERVICIO	Capacidad para cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.	
				TÉCNICAS BÁSICAS DE COMUNICACIÓN	Capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva.	
				GESTIÓN DE CONFLICTOS	Capacidad de respuesta ante conflictos o contingencias que puedan ocurrir en la empresa.	
				CARISMA	Es la capacidad de lograr el comportamiento de los colaboradores, inspirando su confianza y motivación.	
		COMPETENCIAS TÉCNICAS	Conocimientos y habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica poniendo en práctica los conocimientos técnicos.	INGLÉS TÉCNICO	Manejo del vocabulario básico sobre el mundo de internet y los ordenadores y algunos términos más complejos o curiosos.	
				TECNOLOGÍAS APLICADAS AL COMERCIO	Manejo eficiente de las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo.	

Fuente: Elaboración propia

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

La metodología se desarrolló con la siguiente secuencia:

PASO 1: Se delimitó la zona geográfica para la recopilación de la información, entre el perímetro de las calles de María Izaga, Luis Gonzáles, Pedro Ruiz y Sáenz Peña, zona donde se concentra la mayoría de establecimientos de Mypes informáticas.

PASO 2: El levantamiento de la información se realizó entre los días 13 al 20 de Junio del presente año, aplicando instrumentos como:

- GUÍA DE ENTREVISTAS, aplicada a microempresarios entre las edades de 28-55 años, con la finalidad de conocer el perfil del puesto del vendedor informático. El instrumento presenta 13 preguntas, donde 4 preguntas son cerradas y 9 son abiertas.

- GUÍAS DE OBSERVACIÓN, dirigidas a empleados (20-25 años) de cada establecimiento:

La primera guía tuvo como objetivo analizar el estado de las competencias específicas (las cuales pertenecen a las características del cargo, para el perfil del puesto, correspondiente a la variable de selección de personal), utilizando una medición en escala tipo Likert del 1 al 5 (donde 1 es el valor más mínimo y 5 el valor más máximo).

La segunda guía corresponde a la variable de competencias transversales cuyo fin es determinar el estado de las mismas en los vendedores informáticos actuales. Su contenido comprende 66 ítems, los cuales están divididos en tres grupos (competencias de negocio, interpersonales y técnicas) y poseen una medición de escala del 1 al 3 (1 significa competencias ‘por desarrollar’, 2 competencias ‘en proceso de desarrollo’, y 3 competencias ‘desarrolladas’).

- CUESTIONARIO, se aplicó dos cuestionarios con la finalidad de describir el proceso de selección de personal que realizan las Mypes informáticas.

El primer cuestionario dirigido a los microempresarios, contiene preguntas cerradas (15 opción dicotómica y 8 politómica).

El segundo cuestionario aplicado a los vendedores, comprende preguntas cerradas (20 opción dicotómica, 3 politómica, y 1 de elección múltiple).

Se creyó pertinente realizar estos cuestionarios con la finalidad de poder contrastar los resultados tanto del microempresario como el de su vendedor.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Para el análisis de los datos se procedió a transferir la data a un software de procesamiento de datos (Microsoft Excel), a través del cual permitió una adecuada y simplificada confección de tabulaciones, gráficas estadísticas, para facilitar las interpretaciones y la explicación de los resultados.

En la Guía de observación, aplicada a los trabajadores de las Mypes informáticas, se utilizó una escala de tridimensional, la cual permitió saber el estado de las competencias transversales en los trabajadores, la calificación depende del número de indicadores que tiene cada competencia transversal como se puede observar en el siguiente cuadro:

INDICADORES	PUNTAJE MÁXIMO	POR DESARROLLAR	EN PROCESO	DESARROLLADO
		Hasta 20%	Entre el 21% y el 80%	Por encima del 80%
3 indicadores	6 pts.	1 pto.	Entre 2 y 5 pts.	6 pts.
4 indicadores	8 pts.	Hasta 2 pts.	Entre 3 y 6 pts.	7 y 8 pts.
5 indicadores	10 pts.	Hasta 2 pts.	Entre 3 y 8 pts.	9 y 10 pts.
6 indicadores	12 pts.	Hasta 2 pts.	De 3 pts. a 9 pts.	10, 11 y 12 pts.

En el caso de que la competencia se encuentre en el estado “Por desarrollar” será multiplicada por un peso 0, si se encuentra “En Proceso” se le aplicará peso 1 y si está competencia está “Desarrollada” se le designa un peso 2. A partir de ello, se obtiene

subtotales de cada competencia los cuales serán sumados, y finalmente divididos por suma de los puntajes máximos, obteniendo un porcentaje el cual indica el estado en que se encuentra las competencias transversales del trabajador.

Para determinar el estado en que se encuentran las competencias específicas (pertenecientes a las características del cargo, para el perfil del puesto, correspondiente a la variable de selección de personal), se utilizó una escala tipo Likert del 1 al 5 mostrando su valor a continuación:

1=Nunca, 2=Rara vez, 3= De vez en cuando, 4=La mayoría de veces, 5=Siempre

Se obtuvo una puntuación por cada competencia para luego ser promediada entre sí, alcanzando la puntuación final donde identificaremos el estado de las competencias específicas en el siguiente cuadro:

PUNTUACIÓN	PROCESO
Del 1 al 1,8	URGENTE MEJORA
Mayor a 1,8 hasta 2,6	DEBE MEJORAR
Mayor a 2,6 hasta 3,4	REGULAR
Mayor a 3,4 hasta 4,2	EN PROCESO DE MEJORA
Mayor a 4,2	EXCELENTE

La aplicación de dos cuestionarios tanto al microempresario como a los vendedores, permitió describir el proceso de selección de personal que realizan las Mypes informáticas. Asimismo, para el procesamiento y análisis fue necesario elaborar matrices de códigos y posterior a ello, matrices de categorías. Consecuente a ello, se utilizó la herramienta tabla dinámica de Excel permitiendo resumir y ordenar la información, a través de la tabulación cruzada, agrupando los datos en relación a lo que se desea integrar. Finalmente para facilitar la información se utilizó la herramienta tablas y gráficas, utilizando gráficos circulares, de columnas y de barras.

IV. RESULTADOS

Análisis de las Competencias Transversales en los vendedores de las Mypes del rubro Informático

El nivel en que se encuentran las competencias transversales de los vendedores de las Mypes informáticas, es muy bajo (37.85%).

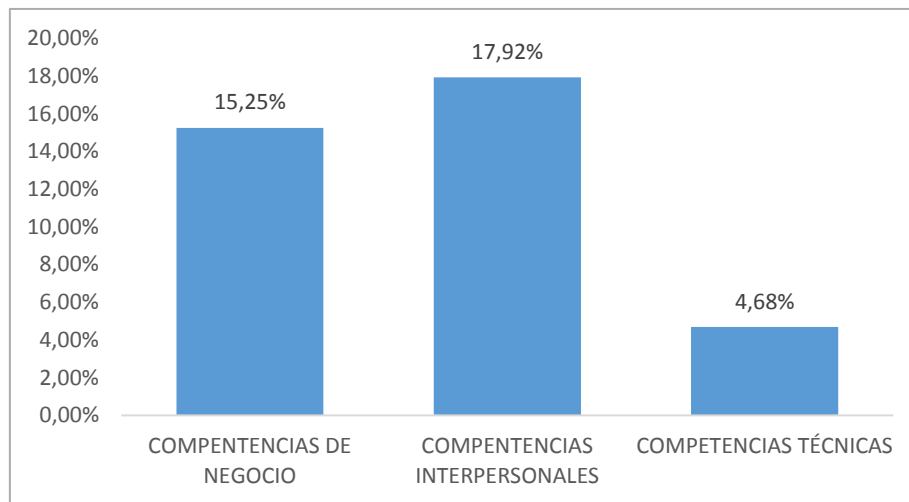


Figura 03. Tipos de Competencias Transversales

Fuente: Elaboración propia

Las competencias transversales se dividen en tres grupos, siendo las competencias interpersonales las de mayor desarrollo con un 17.92%. En segundo lugar, las competencias de negocio con una presencia de 15.25%, y finalmente las competencias técnicas (4.68%) poniendo en práctica los conocimientos técnicos como el idioma inglés y la tecnología (Figura 01).

COMPETENCIAS DE NEGOCIO

El vendedor informático presenta un mayor desarrollo en la competencia de “preparación de la presentación del producto” con un 18.54%, seguido de la “realización de actividades de venta” (15.55%) y con un bajo nivel de desarrollo (12.44%), la competencia de “orientación al cliente” (Figura 02).

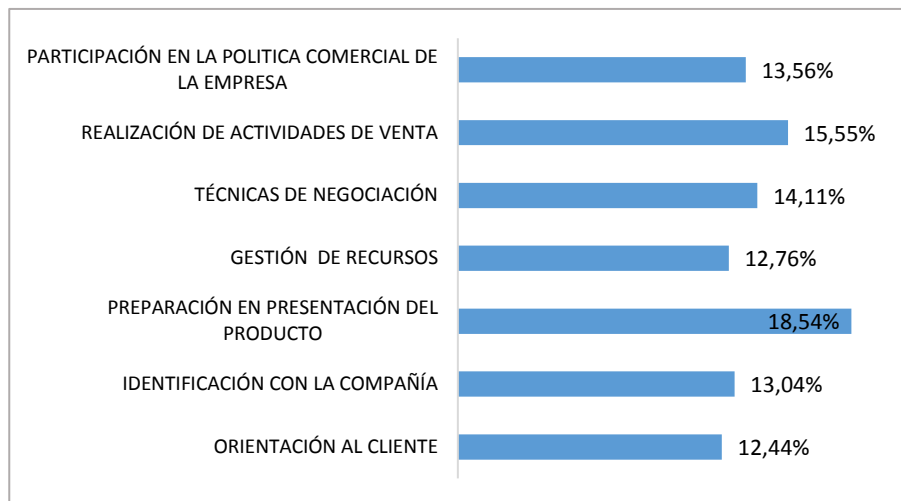


Figura 04. Competencias de Negocio

Fuente: Elaboración propia

COMPETENCIAS INTERPERSONALES

En el ámbito laboral, la competencia de la “calidad de servicio” viene siendo desarrollada por el vendedor informático en un 17.67%. Ubicándose en segundo lugar, la “gestión de conflictos” (15.32%) y con un 14.81%, la “comprensión interpersonal” para escuchar y comprender la necesidad del cliente (Figura 03).

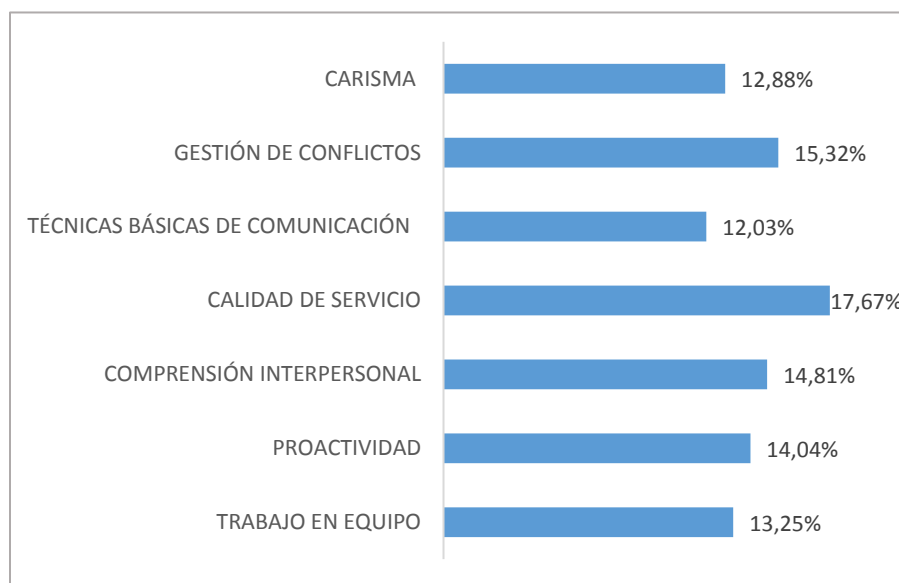


Figura 05. Competencias Interpersonales

Fuente: Elaboración propia

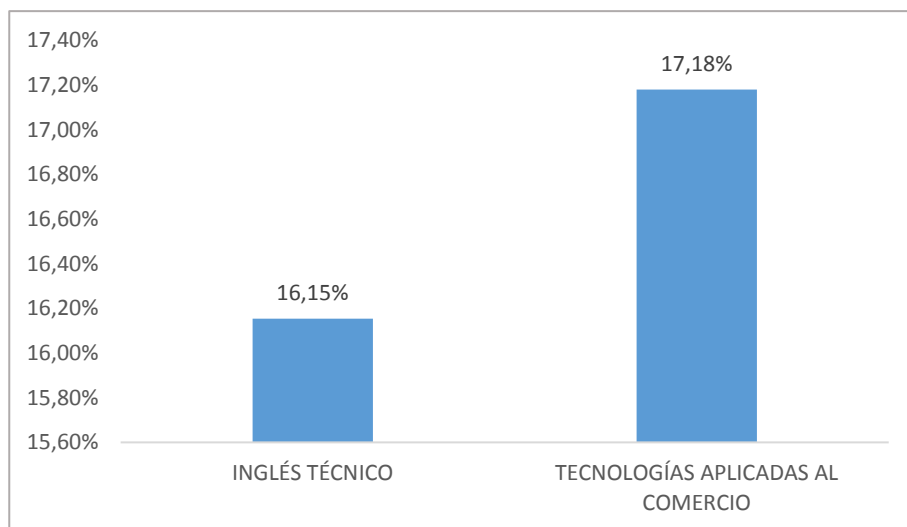


Figura 06. Competencias Técnicas
Fuente: Elaboración propia

COMPETENCIAS TÉCNICAS

El inglés técnico de los vendedores informáticos se desarrolla en un bajo nivel con un 16,15% (Tabla 01), a comparación del manejo de las herramientas tecnológicas con un 17,18%.

De acuerdo a la descripción de los hallazgos, se obtuvo que la competencia sobresaliente en el vendedor técnico informático del mercado de la ciudad de Chiclayo es la “Preparación en la presentación del producto” (18,54%).

Tabla 2
Porcentaje por cada Competencia Transversal

TIPOS DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	%
COMPETENCIAS DE NEGOCIO	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	4.15%
	IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA	4.35%
	PREPARACIÓN DE LA PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO	6.18%
	GESTIÓN DE RECURSOS	4.25%
	TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN	4.70%
	REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE VENTA	5.18%
	PARTICIPACIÓN EN LA POLÍTICA COMERCIAL DE LA EMPRESA	4.52%
COMPETENCIAS INTERPERSONAL	TRABAJO EN EQUIPO	4.42%
	PROACTIVIDAD	4.68%
	COMPRENSIÓN INTERPERSONAL	4.94%
	CALIDAD DE SERVICIO	5.89%
	TÉCNICAS BÁSICAS DE COMUNICACIÓN	4.01%
	GESTIÓN DE CONFLICTOS	5.11%
	CARISMA	4.29%
COMPETENCIAS TÉCNICA	INGLÉS TÉCNICO	16.15%
	TECNOLOGÍAS APLICADAS AL COMERCIO	17.18%

Fuente: Elaboración propia

Diagnosticar la Selección de Personal en vendedores de las Mypes informáticas

Perfil del Puesto

Conocimiento del Cargo

Las entrevistas realizadas a los propietarios de las Mypes informáticas ha identificado que la denominación de la ocupación del puesto es de “Vendedor”, y cuya edad oscila entre las edades de 21 a 34 años con sexo indiferenciado, cuya formación profesional es técnica, con un requerimiento de 6 meses como mínimo de experiencia.

La descripción general, cuya función principal es de ayudar a los clientes a elegir los mejores productos informáticos satisfaciendo sus necesidades y realizando todas las tareas necesarias para completar la venta, las cuales se describen a continuación:

- Encargado de la apertura y cierre de la oficina.
- Seguimiento de la caja chica.
- Brindar información (Microsoft Word, Excel, PowerPoint, Project, Outlook), preparar cotizaciones, negociar precios y condiciones de venta, recibir pedidos y coordinar la entrega de los productos.
- Control de mercadería y de inventarios.
- Manejo de estrategias comerciales y desarrollo de mercados.
- Trabajo por cuotas de mercado y metas de cumplimiento.
- Coordinar reuniones con clientes
- Mantener contacto activo con los clientes (realizar seguimiento a las ventas)
- Apoyar en otras laborales dentro de la empresa.

Siendo supervisadas por el dueño, dentro del horario de trabajo de lunes a sábados de 10am – 8pm, con un tránsito del:

Establecimiento	Visitas a Clientes	Capacitación
97%	2%	1%

Características del Cargo

El vendedor informático deberá contar con las siguientes características:

- A. Orientar, asesorar y vender productos informáticos
- B. Colaborar con la política comercial
- C. Desarrollar una negociación conducente a la venta

Aplicando una guía de observación, estas características se evaluaron en escala tipo Likert (1 al 5), obteniendo que el vendedor informático tiene un mejor desempeño en la característica A (2,71), seguido de la característica C (2,67), considerando ambas en un nivel regular. Finalmente, la característica B tiene un nivel bajo con un ponderado de 2,51 (Figura 05).

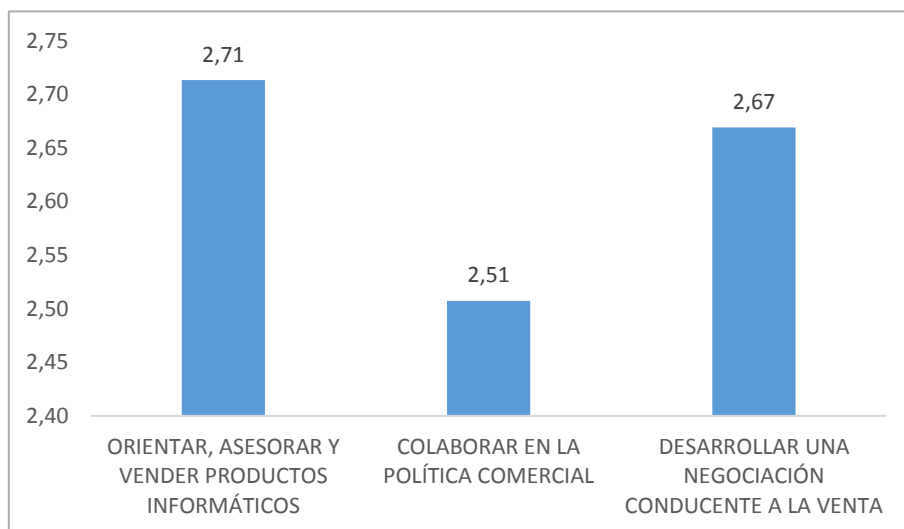


Figura 07. Características del Personal

Fuente: Elaboración propia

Proceso de Selección para el puesto de vendedor informático en Mypes del Cercado de la Ciudad de Chiclayo

El proceso de selección que desarrollan las mypes del rubro informático en la actualidad es informal, y se efectúa mientras las personas realizan sus funciones.

Se aplicó dos cuestionarios dirigidos tanto al empleado como al microempresario, con la finalidad de diagnosticar el proceso de selección que tienen este tipo de Mypes.

Proceso de Reclutamiento

Por una parte, los microempresarios revelan que los medios de reclutamiento más utilizados son las referencias (41.18%), siendo el medio más efectivo y conocido (35.29%) (Anexo I Figura 2) y el anuncio fuera del local (35.29%) (Ver Anexo I Figura 01). Resultado que confirma, con un 67.65%, la falta de una forma determinada de reclutar al vendedor (Figura 06).

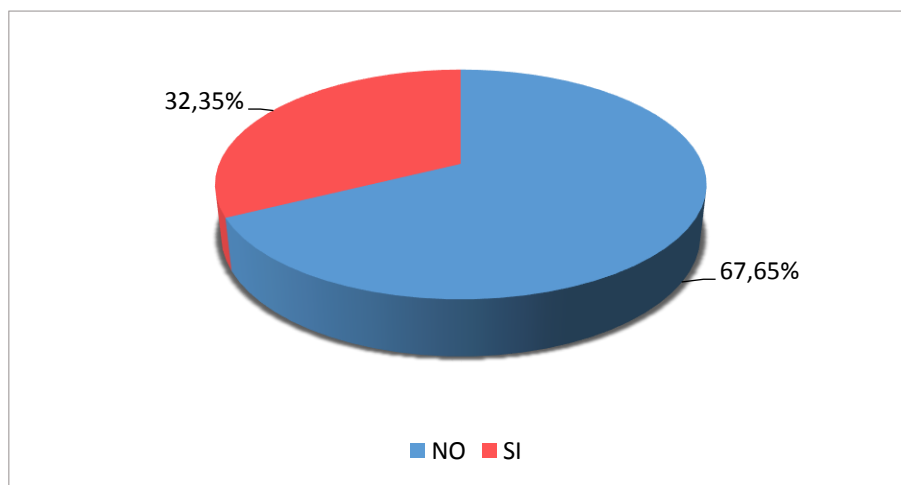


Figura 08. Existencia de un proceso determinado de selección de personal

Fuente: Elaboración propia

Proceso de Selección

Asimismo, el dueño es quien se encarga, en la mayoría de los casos, de realizar el proceso de selección (88.24%), sin realizar el análisis de los Curriculum Vitae (67.65%) (Ver figura 03 Anexo I) ello es porque consideran aplicar un periodo de prueba (79.41%) (Ver figura 04 Anexo I).

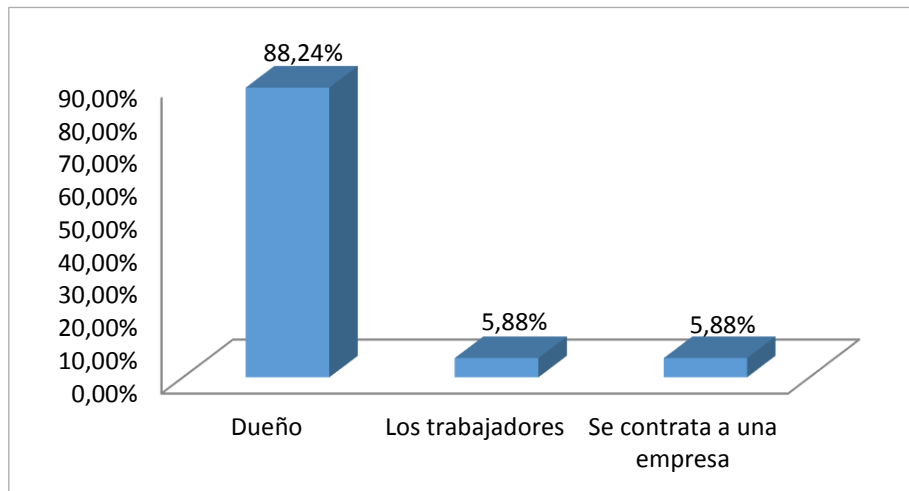


Figura 09. Persona Encargada de Realizar el Proceso de Selección
Fuente: Elaboración propia

El 20.59% de los microempresarios consideran analizar las competencias al momento de seleccionar al posible candidato (Ver figura 08 Anexo I), conllevando a que un 55.88% de los vendedores no cuente con las habilidades demandadas para el puesto, a causa del desconocimiento de sus funciones (23.53%). Prevalciendo un mayor interés en determinar las condiciones laborales (76.47%) (Figura 8).

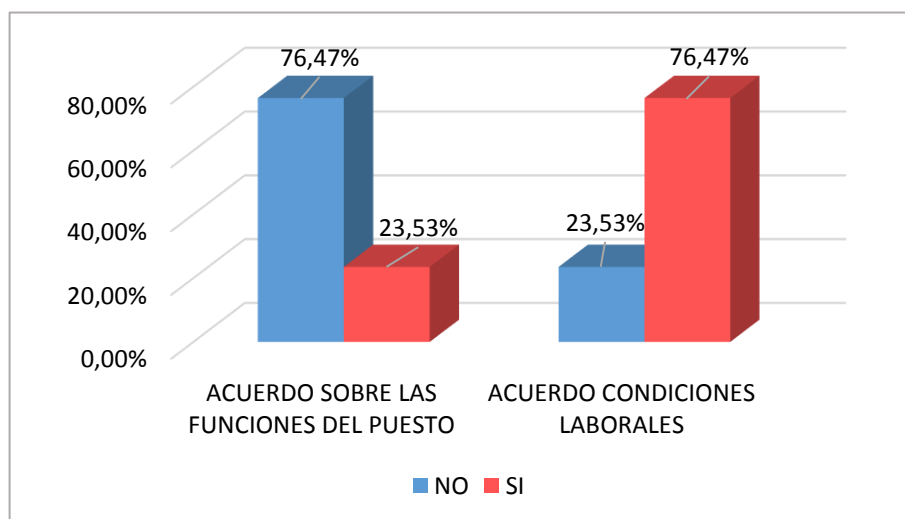


Figura 10. Factores considerados en acuerdo entre el microempresario y nuevo empleado
Fuente: Elaboración propia

Además, el 82.35% de los microempresarios (Ver figura 11 Anexo I) señalan que durante el proceso de selección es pertinente preguntar sobre la historia profesional, personal y experiencias del postulante. Sin embargo, menciona que en el ámbito personal el (67.65%) no consideran pertinente preguntar sobre hobbies e intereses extra laborales (Ver figura 12 Anexo I).

Proceso de Inducción

En el proceso de admisión se encontró que el 73.53% realiza una bienvenida al nuevo vendedor técnico informático (Ver figura 14 Anexo I). Sin embargo, solo un 20.59% (Ver figura 13 Anexo I) de los microempresarios buscan lograr una integración y compromiso entre el nuevo empleado y las metas organizacionales. En busca de dicha integración, se aplica la capacitación (desarrollada en el periodo de prueba), método aplicado por los trabajadores (61.76%) (Figura 22 Anexo I) y el dueño (38.24%) (Figura 9).

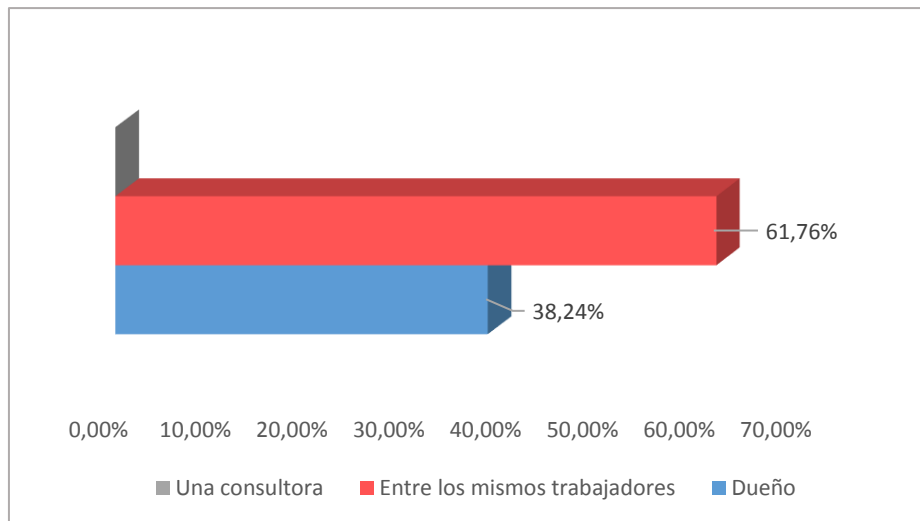


Figura 11. Encargado de realizar el proceso de capacitación
Fuente: Elaboración propia

La calificación del programa de inducción, impartido por el microempresario, es valorada como regular – baja por parte de los seleccionados (Figura 10).

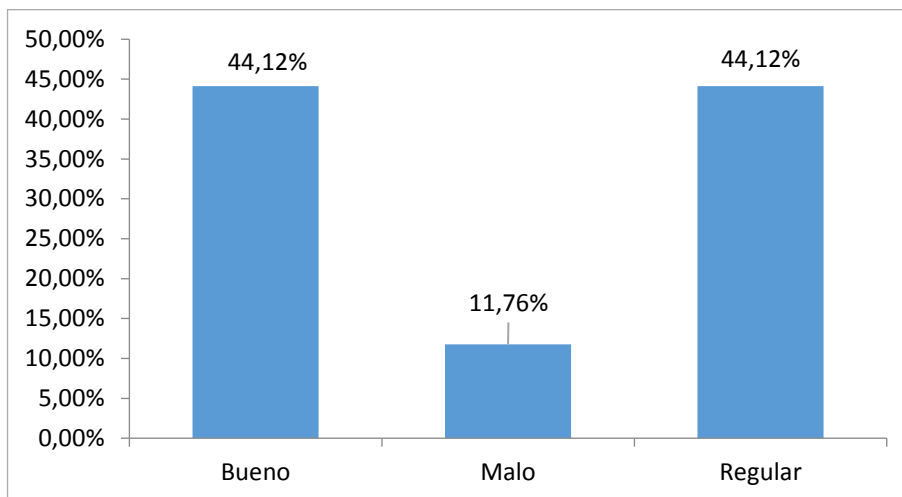


Figura 12. Calificación del Programa de Inducción

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, los dueños perciben que el 82.35% (Ver figura 21 Anexo I), de sus vendedores no aplican técnicas o herramientas necesarias para lograr el cierre de la venta (61.76%) (Ver figura 22 Anexo I). Reflejándose en que a un 85.29% (Ver figura 23 Anexo I) le resulta difícil orientar, asesorar y vender al cliente productos y servicios informáticos.

Además del bajo nivel en la preparación de presentación del producto, para un 67.65% no le es fácil cerrar la venta del producto informático, donde el 52.17% de los mismos mencionan que esto ocurre debido a que no se encuentran preparados y los restantes consideran que no se logra el cierre de la venta porque no comprenden las necesidades reales de los clientes.

A esto, se suma la dificultad del 61.76% de los trabajadores, de no poder expresarse con facilidad, explicando las características de los productos a los clientes, esto es resultado de la deficiente capacitación y la insuficiente aplicación de sesiones de información o demostración a grupos de clientes como se puede observar en la siguiente gráfica.

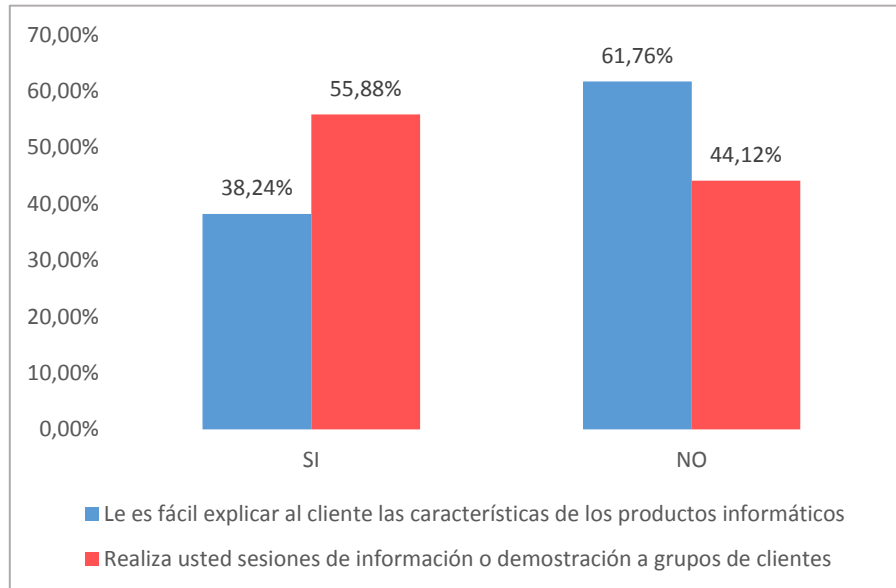


Figura 13. Resulta fácil de explicar las características y aplicación de sesiones de información

Fuente: Elaboración propia

En suma, el 91.18% (Figura 12) considera que la información suministrada en el programa de inducción no fue completa ni útil, conllevando a que un 58.42% de los microempresarios consideran que las tareas desempeñadas no corresponden al cargo asignado.

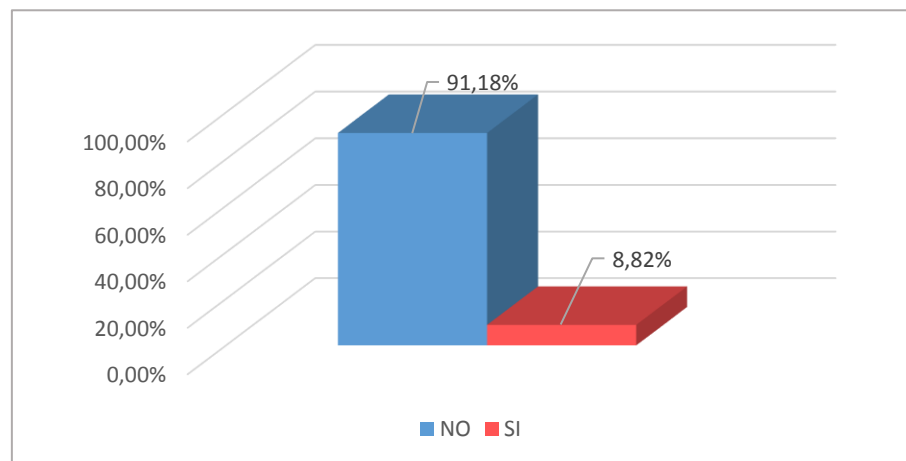


Figura 14. La información suministrada en el programa de inducción fue completa y útil

Fuente: Elaboración propia

En la figura 13, se muestra las habilidades que mejor desempeñan los trabajadores en el puesto de vendedor técnico informático, donde las habilidades que resaltan son la Proactividad con un 8.47%, seguidamente del Carisma y la Identificación con la compañía 7.29% y 6.80% respectivamente. Por otro lado, en las de menor puntaje se encuentran la Gestión de recursos y la Participación en la política comercial. (Figura 13)

Siendo algo resaltante el que todos los trabajadores consideren que no desempeñan la habilidad de inglés técnico.

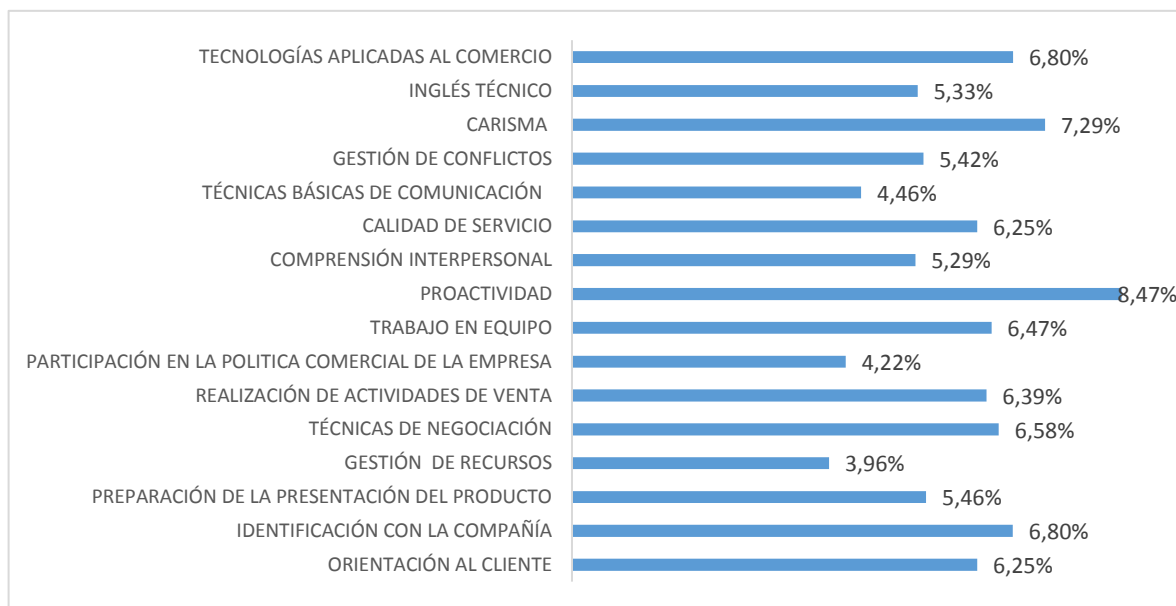
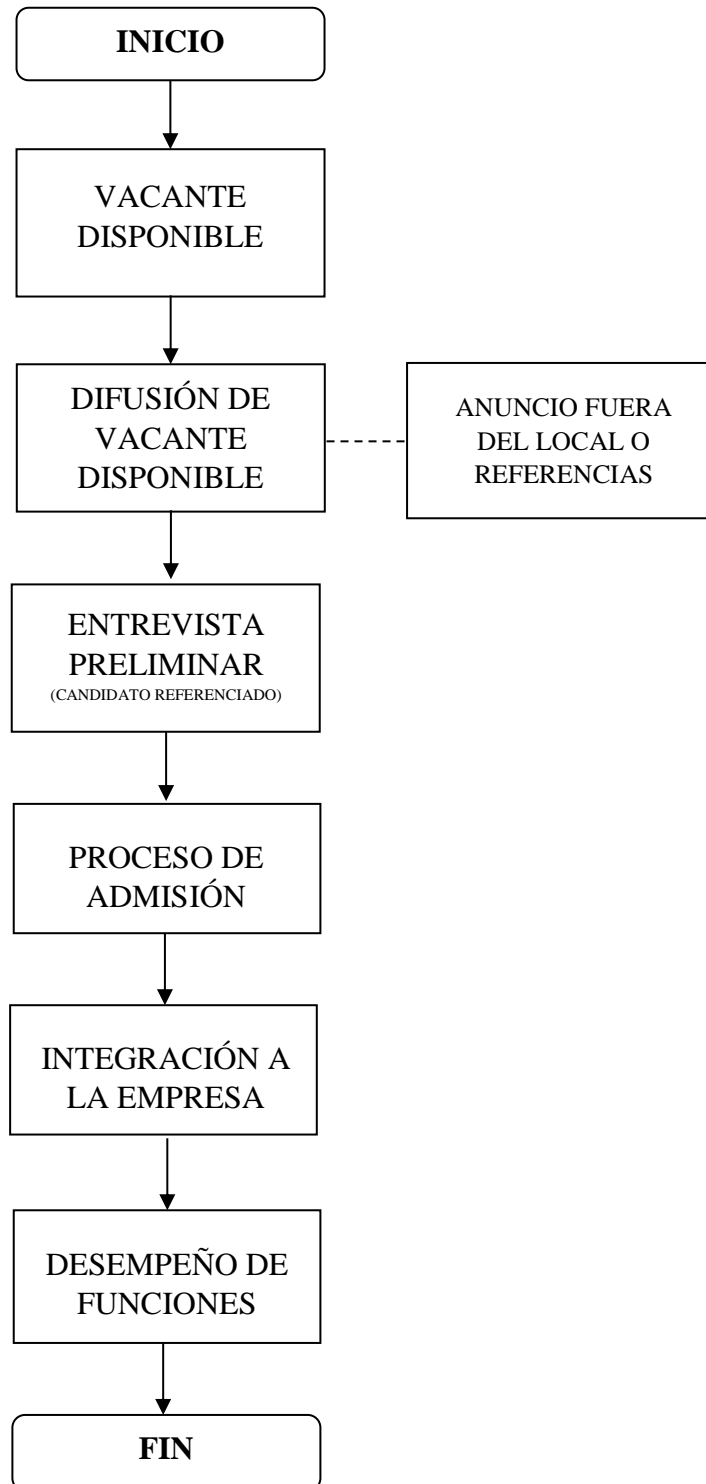


Figura 15. Habilidad que mejor desempeña como vendedor informático

Fuente: Elaboración propia

Flujograma del Proceso de Selección actual para el Puesto de Vendedor
Informático



V. DISCUSIÓN

El crecimiento de la competitividad en el mercado ha hecho que los empresarios de las Mypes informáticas se encuentren en la necesidad de implementar un proceso formal para la selección de personal, el cual permita atraer colaboradores competentes que permitan mejorar el rendimiento y productividad de la empresa (Rodríguez, 2012).

En la investigación, se establecieron dos variables de estudio, Selección de personal y las Competencias transversales, siendo el objetivo de la investigación, determinar el proceso de selección de personal por competencias transversales para las Mypes informáticas, por lo que el estudio se realizó a la totalidad de las Mypes (34) en el mercado de la ciudad de Chiclayo. Se creyó conveniente el análisis de estos negocios, pues al comparar la data de las empresas de septiembre del 2014 a diciembre del 2016, se observó que diez de estas cerraron, debido a una elección errónea de candidatos en el deficiente proceso de selección aplicado.

El proceso de selección en la organización, de acuerdo a los resultados de la presente, refleja un proceso informal, el cual se ha convertido en un sistema tradicional por el propietario, utilizando estrategias descubiertas con la experiencia del día a día en la organización. El microempresario utiliza sus estrategias empíricas, centrándose en la gestión del personal y en el proceso de venta, generando que las empresas en estudio sobrevivan pese a las exigencias del mercado, siendo ello, insuficiente para alcanzar el crecimiento anhelado ni la obtención de un buen manejo de la empresa.

Las micro y pequeñas empresas deben hacer hincapié en el proceso de selección, pues la mayoría de estas, realizan este proceso intuitivamente, basándose en conocimientos y experiencias brindadas por el sector, reclutando muchas veces a amigos y familiares (Naranjo, 2012; Kotey & Slade, 2005; Kok & Uhlener, 2001). Esto se puede constatar con las cifras encontradas, donde un 88.24% de los procesos son aplicados por los dueños de las microempresas, siendo este calificado como malo y deficiente, pues se realizan pruebas simples como una revisión del cv y la aplicación de un periodo de prueba (79.41%).

Los factores que debilitan el proceso de selección son, la carencia de un análisis de las competencias de una manera práctica, la realización de simulaciones de casos reales de las actividades diarias de cada puesto (periodo de prueba), como también la falta de pruebas psicométricas de personalidad de los candidatos, ya que en el proceso solamente se mide la honestidad pero las actitudes y valores del candidato se desconocen de gran manera.

Los microempresarios no tienen determinado un contenido específico del cargo, motivo por el cual desconocen que se está buscando en una persona para el puesto a ocupar (Peña, 2012). Para ello, la base fundamental se encuentra en el análisis del perfil del puesto el cual involucra un diagnóstico sobre el conocimiento y características del cargo (Alles, 2006), necesario para identificar los deberes y tareas correspondiente al puesto de trabajo, así como reconocer las competencias específicas necesarias para el buen desempeño del cargo.

De la misma manera, es necesario analizar el desarrollo del proceso de selección, el cual comprende de las etapas de reclutamiento (conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos), selección (elección de los candidatos más adecuados con relación al perfil) y por último, la etapa de inducción (proceso de orientación, ubicación y supervisión a los trabajadores de reciente ingreso durante el período de desempeño inicial) (Alles, 2006).

Por lo antes mencionado, es necesario un análisis del puesto, que permitirá llevar a cabo un buen proceso de reclutamiento, permitiendo identificar a los mejores candidatos para ocupar el puesto en cuestión, es decir el atraer al candidato idóneo para el puesto. Es por lo que, la búsqueda de los candidatos debe ser exhaustiva, para de esa manera encontrar candidatos superiores en capacidad y sobretodo en su potencial.

Para el proceso de selección debe tomarse en cuenta las competencias transversales que son un conjunto de habilidades de amplio alcance que afectan a distintas clases de tareas y se desarrollan en situaciones distintas (Alles, 2006), necesarias para la diversidad de actividades incurridas en el puesto de vendedor informático, por tanto, es necesario el

desarrollo de las mismas dentro del rubro de Mypes informáticas pues las ventas de ordenadores personales exigen que el vendedor informático deba adquirir conocimientos específicos al rubro, pues la labor habitual que realizan es la de asesorar a los clientes, sobre qué productos o servicios, son los más satisfactorios para cubrir las necesidades tecnológicas.

Sobre la base de las entrevistas aplicada a los encargados del proceso de selección, se determinó que existía un conjunto de competencias demandadas por la mayoría de las microempresas que fueron consideradas para la presente investigación. Por una cuestión de organización, dichas competencias serán presentadas en categorías. De este modo, se iniciará la presentación con aquellas categorías que tienden a estar vinculadas a las competencias específicas del cargo, como competencias transversales necesarias para el desarrollo de la venta. Estas competencias se encuentran divididas en tres grandes grupos: Competencias de negocio, Interpersonales y Técnicas. (Alles, 2009).

Ante ello, se vio pertinente analizar las competencias transversales de los vendedores de la Mypes del rubro informático debido a que es una profesión que requiere una actualización continua pues los productos están sujetos a cambios y evoluciones, lo cual exige que el vendedor sepa desarrollar diversas habilidades para lograr el cierre de la venta y mantener a los clientes.

Tomando en cuenta que, el nivel de las competencias transversales analizadas resultó un índice muy bajo, y un vendedor informático requiere que este íntimamente preparado, pues el rubro en el cual se encuentra sufre de cambios constantes los cuales exigen que estos estén al día en sus funciones. Pues hablar de tecnología conlleva a un nivel superior para el personal encargado de ventas de quien se encargará de orientar, asesorar y vender productos informáticos al cliente.

Se considera que las competencias que en mayor grado se deberían desarrollar para este rubro son: “Orientación al cliente, Trabajo en Equipo, Identificación con la compañía, Técnicas básicas de comunicación, Búsqueda de información, Comprensión interpersonal,

Preparación de la presentación del producto, Inglés técnico (conocimiento de la terminología de ordenadores) y Tecnologías aplicadas al comercio”. Se cree que si estas competencias se correlacionan entre sí se llegarían a formar grandes equipos de trabajo con el que las microempresas tendrían garantizado su posicionamiento en el mercado.

El desarrollo de las competencias antes mencionadas, lograría cumplir con la finalidad del puesto de ser el profesional que se ocupe de la comercialización de los productos y servicios informáticos. Debido a que el carácter tan específico de este perfil comercial, debe formarse específicamente en el sector y actualizarse continuamente en el conocimiento y manejo de las nuevas tecnologías, porque es un prescriptor de la misma para los clientes. De tal manera que desarrolle sus habilidades comerciales y cumpla con la figura de ser un asesor especializado (Lama, 2015; Bohlander, 2002).

VI. CONCLUSIONES

Las competencias transversales son un conjunto de habilidades de amplio alcance que afectan a distintas clases de tareas y que se desarrollan en situaciones distintas. Dentro del rubro de Mypes informáticas se hacen presente en un 37.85%, lo cual indica que es un porcentaje muy bajo, pues las ventas de ordenadores personales exigen que el vendedor informático deba adquirir conocimientos informáticos, porque su labor habitual es la de asesorar a los clientes, sobre qué productos o servicios, son los más satisfactorios para cubrir las necesidades tecnológicas.

De acuerdo a la investigación realizada, las competencias transversales se dividen en tres grupos, los cuales fueron analizados cada uno respectivamente en estas Mypes. Ante ello se tiene como primer grupo las competencias de negocio, resaltando allí la competencia de “preparación de la presentación del producto” con el 18.54%. Por otro lado, en el grupo de competencias interpersonales la habilidad que obtuvo un mayor porcentaje es la “calidad de servicio” 17.67%. Finalmente, dentro de las competencias técnicas se encuentra que el inglés técnico de los vendedores informáticos se da en un 16,15%.

En base al análisis, se obtuvo que la competencia que más sobresale en el vendedor técnico informático del mercado de la ciudad de Chiclayo es la “Preparación de la presentación del producto” (18.54%). Pues, el vendedor informático necesita una mayor preparación en cuanto a las técnicas de negociación para el logro del cierre de la venta (2,42), siendo en una escala tipo Likert con puntuación del 1 al 5, siendo una calificación baja y requiere una mejora.

Para los microempresarios la preparación es percibida como un lujo y un gasto en tiempo productivo, y no como una herramienta la cual favorecerá al negocio. Por ello, para realizar una buena selección, se debe determinar la relación del “puesto a ocupar” y la “búsqueda de incorporar talento”.

Las Mypes informáticas, no tienen bien establecido el proceso de selección de personal, pues no todos sus trabajadores están de acuerdo, y los pasos que realiza son: el

microempresario pasa la voz a sus conocidos, llega el candidato, es entrevistado por el dueño, y luego pasa a ocupar el cargo vacante.

En el caso de los medios de reclutamiento, las Mypes del sector informático usa simplemente la recomendación externa de sus amistades y de los mismos colaboradores.

Las pequeñas empresas deben poner especial atención en los pasos que seguirán para abastecerse del personal. El reclutamiento y selección les permitirá encontrar a aquellas personas que sean las idóneas para los puestos que se encuentren vacantes. Lo anterior implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto.

Si no se realiza un adecuado proceso de selección, la organización podría perder el ingreso de una persona con gran potencial o facilitar el ingreso a alguien con influencia negativa que pueda afectar el éxito de la Mype.

La selección de personal debe realizarse siguiendo una serie de pasos fundamentados y poniendo énfasis en la entrevista, la cual es decisiva para obtener información certera del candidato.

El proceso de selección debe hacerse con cuidado ya que de ello dependerá la contratación de un buen o de un mal trabajador. Teniendo en cuenta al análisis de los Curriculum Vitae de los postulantes, debido a que según el estudio realizado el dueño no realiza dicha acción (67.65%).

De esta forma, si las Mypes atraen a esas personas y saben aprovechar su potencial y ganas de trabajar, se encontrarán en posibilidades de ser más productiva, logrando con ello desarrollarse, crecer y conseguir sus objetivos.

Los microempresarios manifiestan que la práctica es la evidencia más acertada para determinar si contratan o no al personal (79.41%), ellos llaman a dicha forma de evaluación el “Periodo de prueba”, que consta de una semana de prueba en donde se observa el desempeño de las funciones del futuro vendedor informático. Sin embargo, esta

práctica podría ser engañosa pues los postulantes se esforzarán al máximo en dicho periodo, lo cual no garantiza que continúen con tal nivel laboral posteriormente a la prueba.

En cuanto a las características del entrevistador, fundamentalmente debe conocer la empresa y el contenido del cargo; además la experiencia suficiente para no cometer errores, que conlleven a que se desarrolle nuevos problemas en la empresa.

El seleccionador (microempresario) no realiza un análisis sobre la “Comunicación no verbal”, siendo una habilidad transcendental que ayuda a convencer al cliente al cierre de la venta. Constatándose ello, en que sólo el 23.53% se preocupa por elaborar una conversación con el postulante. Mostrando un interés durante toda la entrevista en saber cuáles serán las condiciones laborales (horas de trabajo, periodos de descanso, días de pago y vestuario) que exigirán los candidatos.

Los empleados dejan entre ver que no hay un contenido específico del cargo, creando malestar entre ellos mismos, y con el microempresario, habiendo malos entendidos laborales.

En la etapa de inducción, se realiza una bienvenida al nuevo vendedor técnico informático (73.53%), actitud necesaria por parte del dueño para que durante este proceso de admisión, pueda condicionar los comportamientos de sus miembros hacia el cumplimiento de sus funciones.

Para los colaboradores, el programa de inducción no cubre con las expectativas necesarias para que el nuevo trabajador cumpla con facilidad sus funciones a realizar. Ello se constata, en que los dueños perciben que el 82.35%, de sus vendedores técnicos informáticos no aplican las técnicas o herramientas necesarias para lograr el cierre de la venta (61.76%), siendo esta su principal consecuencia. Resaltando que un 67.65% de vendedores informáticos no le es fácil cerrar la venta del producto informático.

El 91.18% de los trabajadores considera que la información suministrada en el programa de inducción no fue completa ni útil, siendo un programa inapropiado el cual no cubre con

las expectativas necesarias para que el nuevo trabajador desarrolle con facilidad sus funciones. Además de considerar que las tareas desempeñadas actualmente no correspondan al cargo asignado (58.42%).

VII. RECOMENDACIONES

Las micro y pequeñas empresas del sector informático deben de considerar que las fuentes y medios de reclutamiento que manejan no son los adecuados. Desde ahí se debe comenzar por incluir nuevas modalidades en estos procedimientos, como la de tener por escrito los procedimientos de reclutamiento

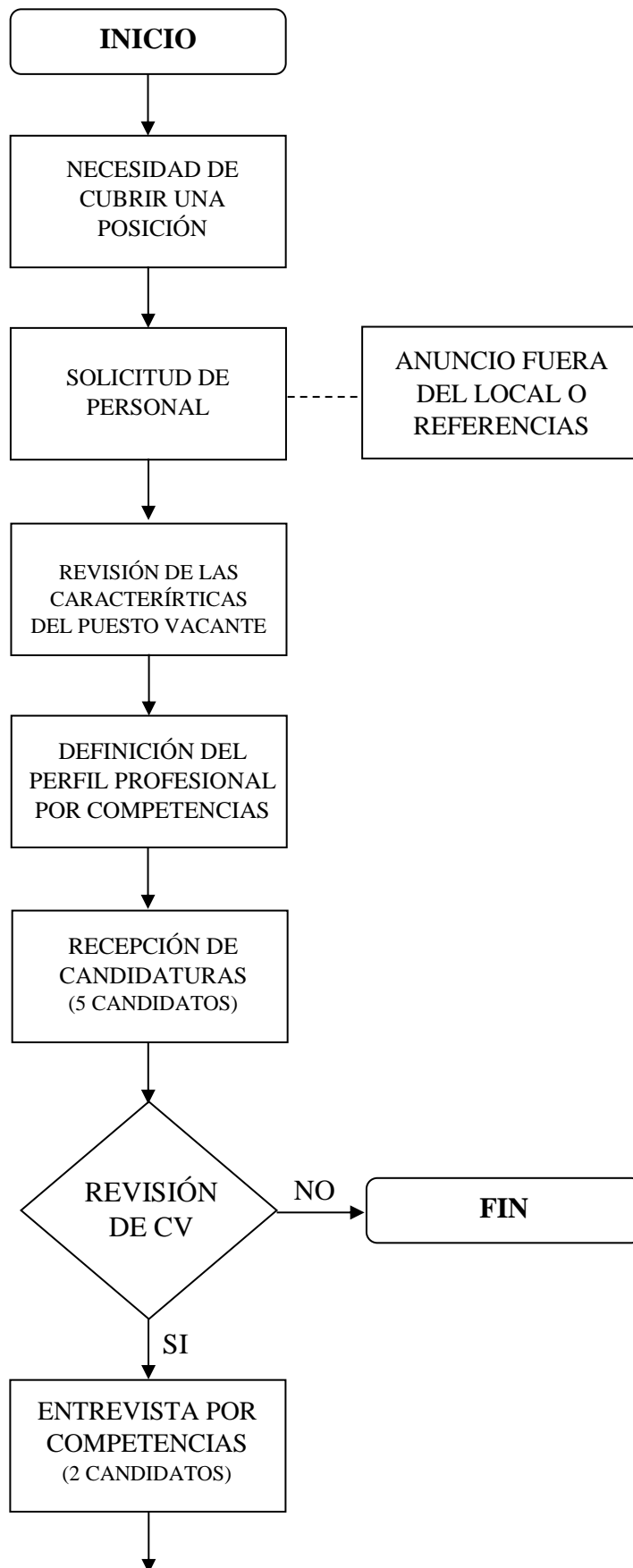
Así mismo, se debe considerar, el análisis, descripción y especificación de cargos, para que no haya confusión en las labores y además evitar malos entendidos entre los mismos trabajadores.

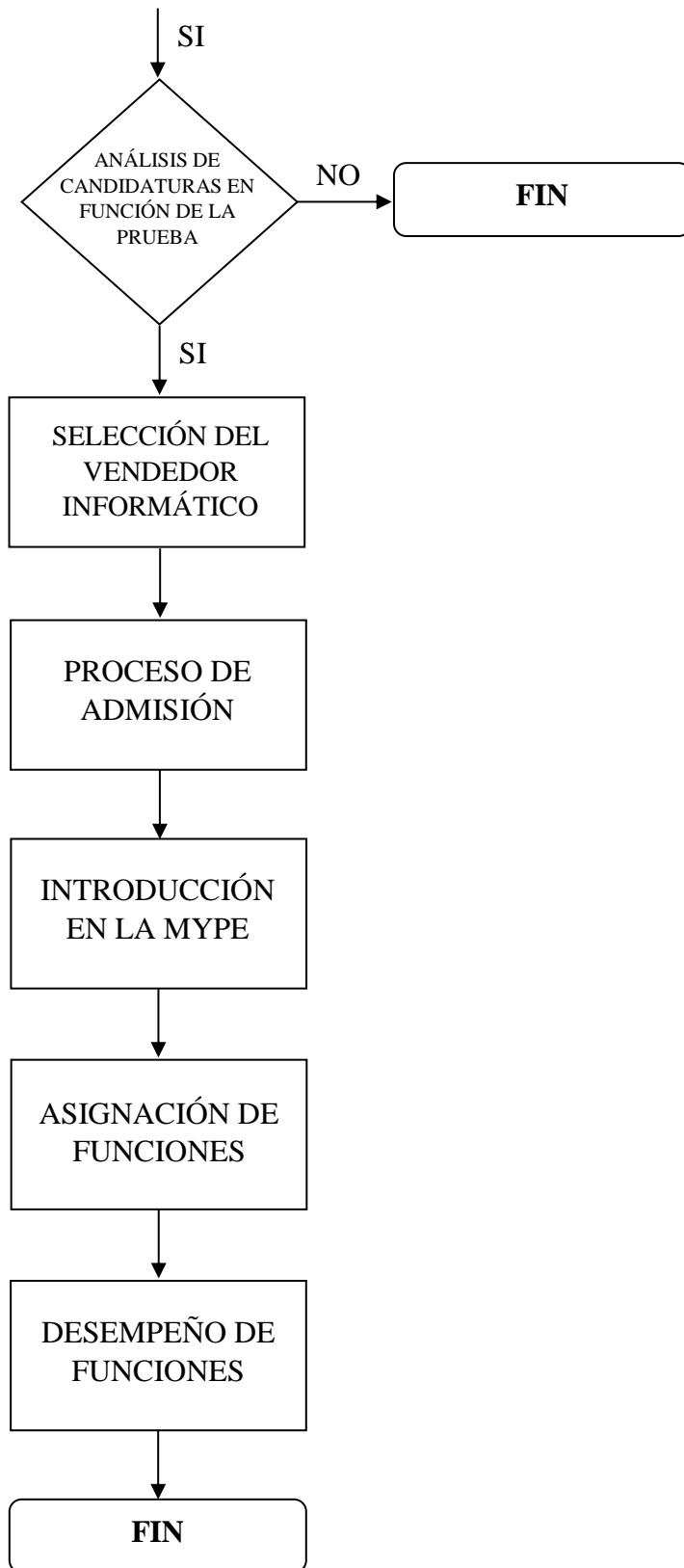
Para mejorar su proceso de selección, referente a los tipos de pruebas que realizan los postulantes, el microempresario debe optar poco a poco en realizar más tipos de pruebas a fin de que se pueda mejorar los procesos de selección y conocer más a fondo el perfil del postulante, y evitar a un futuro, que la persona elegida desempeñe mal su labor.

Por el tamaño de la empresa, no tiene capacidad económica para contratar una empresa de reclutamiento, ante ello se recomienda definir un proceso de reclutamiento. Es decir para el reclutamiento externo, se puede realizar un anuncio en el periódico donde especifique las funciones del cargo, para así captar personal adecuado, después elaborar un formato de solicitud de empleo, y así revisar los currículos, y citarlos para una fecha. Al momento de seleccionar, tener una guía de entrevista, comprobar la información del currículo, puesto que pueden presentarse personas que falsifiquen certificados.

Tras el presente estudio, es conveniente elaborar un perfil del puesto para el vendedor informático, a base de una guía.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE VENDEDOR INFORMÁTICO





PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

Nombre del puesto	Vendedor informático					
Edad	24 a 35 años					
Sexo	Indiferenciado					
Descripción general	Orientar, asesorar y vender al cliente productos y servicios informáticos, que precisan conocimientos técnicos, efectuando el cierre y posterior seguimiento de la operación. Asimismo, colabora en la definición de la política comercial de la compañía.					
Dependencia Lineal	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">MICROEMPRESARIO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">VENDEDOR TÉCNICO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">TÉCNICOS</td> </tr> </table>	MICROEMPRESARIO		VENDEDOR TÉCNICO		TÉCNICOS
MICROEMPRESARIO						
VENDEDOR TÉCNICO						
TÉCNICOS						

II. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Formación Académica	Educación superior: Técnica o universitaria.		
Profesiones para el puesto	En la especialidad de Administración y técnico en informática.		
Experiencia Laboral	6 meses como mínimo en puestos similares		
Puestos de experiencia	Atención al cliente y área de ventas		
Conocimientos especiales	Excel, Word, Power Point, Outlook y MS Project		
Condiciones de trabajo en porcentaje %	ESTABLECIMIENTO	VISITAS A CLIENTES	CAPACITACIÓN
	70%	5%	25%
Idiomas	Nivel Básico de Ingles		
Funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado de la apertura y cierre de la oficina. - Seguimiento de caja chica. - Brindar información, preparar cotizaciones, negociar precios y condiciones de venta, recibir pedidos y coordinar la entrega de los productos. - Control de mercadería y de inventarios. 		

III. COMPETENCIAS

	GRADO
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	30%
TRABAJO EN EQUIPO	25%
IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA	15%
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	10%
COMPRENSIÓN INTERPERSONAL	6%
PREPARACIÓN DE LA PRESENTACIÓN	14%

**BATERÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA POR
COMPETENCIAS**

PREGUNTAS EN RELACIÓN A LA FORMACIÓN

Hábleme de los estudios que ha realizado

Califíquese en una escala del uno al diez, según el conocimiento que tenga en relación al uso de la informática a nivel de usuario.

¿Qué aspectos de su educación pueden favorecerle para el desempeño de este puesto de trabajo?

PREGUNTAS EN RELACIÓN A LA TRAYECTORIA LABORAL

Describame los empleos que ha tenido hasta la actualidad.

¿Por qué dejó su último trabajo?

¿Cómo organiza las tareas del trabajo?

¿Qué aspectos específicos considera importantes en un puesto de trabajo?

¿Cuál fue su primer empleo y como lo obtuvo?

¿Cómo tiene que ser un jefe/a para obtener lo mejor de usted?

Si le pidieran realizar una tarea que no consta en la descripción de sus funciones, ¿cómo reaccionaría?

PREGUNTAS EN RELACIÓN A COMPETENCIAS TRANSVERSALES

COMPETENCIAS DE NEGOCIO	Orientación al cliente	¿Cómo se dio cuenta de la necesidad del/ de la cliente/a?
	Identificación con la compañía	¿Qué es lo que más le cuesta cuando entra en una empresa nueva?
	Preparación de la presentación del producto	¿Cómo desarrolla un típico día laboral?
	Gestión de recursos	¿Se considera una persona eficiente?, ¿Por qué?
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Trabajo en equipo	¿Cuándo mejora su rendimiento, ¿en acciones individuales o en grupo?
	Comprensión interpersonal	¿Qué hace para establecer buenas relaciones con compañeros/as?
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Ingles Técnico	¿Posee un nivel adecuado en inglés aplicado al mundo de la informática?
	Tecnologías aplicadas al comercio	¿Se desenvuelve con facilidad en las plataformas digitales de los programas tecnológicos?

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada en el Perú. (2006). *MYPEqueña empresa crece: guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa*. Lima: ProInversión. Recuperado de <http://www.uss.edu.pe/eventos/JovEmp/pdf/Mype.pdf>
- Alles, M. (2003). *Elija al mejor: Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: GRÁNICA.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias. Gestión por competencias*. Buenos Aires: GRÁNICA.
- Alles, M. (2007). *Elija al mejor: Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: GRÁNICA.
- Alles, M. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: GRÁNICA.
- Angeli, F. (1997). *Unità capitalizzabili e crediti formativi. Metodologie e strumenti di lavoro*. Roma: Isfol.
- Ansorena, A. (2005). *15 Pasos para la Selección de Personal. Método e instrumentos*. Barcelona: Paidós.
- AON Consulting. (2002). *Estudio de tendencias de recursos humanos en Colombia*. Bogotá: AON Consulting.
- Calderón, G. (2003). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación*. Cuadernos de Administración, 19 (32), 225-254.
- Calderón, G., Montes, A. y Tobón, M. (2004). *Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa, la experiencia de las empresas de Manizales Colombia*. Revista Universidad Eafit, 40 (136), 9- 25.
- Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2006). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación*. Cuadernos de Administración, 19 (32), 225-254.
- Calderón, G. (2007). *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*. Estudios Gerenciales, 23 (103), 39-64.
- Caldwell & Spivey (2001). *Bases conceptuales e impacto de la implementación de competencias laborales en la relación individuo organización*. Personal Management, 19, 81-101.
- Cardon, M. y Stevens C. (2004). *Managing human resources in small organizations: What do we know?* Human Resource Management Review, 14,295-323.

- Carrasco, A. y Rubio, A. (2007). *Análisis de las prácticas de recursos humanos en las Mypes familiares de éxito*. Revista de Empresa, 20-34.
- Centty, D. (2008). *Situación actual del sector en el Perú. Pequeñas empresas en Perú*, 20-40.
- Corpes de Occidente. (1995). *Estudios de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera del occidente colombiano*. Pereira: Corpes.
- Gómez, C. y López, S. (2010). *La importancia de la gestión humana en algunas empresas comerciales de Pereira*. UCPR Pereira, 10-16.
- González, J. y Wagenaar, R. (2003). *Tuning Educational Structures in Europe: Informe Final Fase Uno*. Bilbao: Universidad de Deusto. Recuperado de [http://www.relint.deusto.es/TUNINGProject/spanish/doc_fase1/Tuning%20Education al.pdf](http://www.relint.deusto.es/TUNINGProject/spanish/doc_fase1/Tuning%20Education%20al.pdf)
- Hendry. P. (1991). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.
- Jaramillo, O. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Pensamiento y Gestión, 18, 103-137.
- Kok, J. y Uhlaner, L. (2001). *Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm*. Small Business Economics, 17, 273-291.
- Kotey, B. y Slade, P. (2005). *Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firm*. Journal of Small Business Management, 43, 16-40.
- Ministerio de la Producción. (2011). *Estadística de la micro y pequeña empresa*. Lima: PRODUCE. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2011.pdf>
- Parra, C. (2011). *Asociaciones entre la práctica de formación y el desempeño organizacional. Un estudio de caso en las empresas manufactureras medianas y grandes del departamento de Boyacá* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Rodríguez, D. (2012). *Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas*. Apuntes del CENES, 31 (54), 193-226.
- Satish, P., Deshpande, E. y Damodar Y. (1994). *HRM Practices y large and small manufacturing firm: a comparative stud*. Small Business, 25-37.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2014). *Guía para el desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa*. Lima: SUNAT. Recuperado de www.sunat.gob.pe/publicaciones/2014/10/20/libro%20mype%201.pdf

IX. ANEXOS

ANEXO I

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL MICROEMPRESARIO

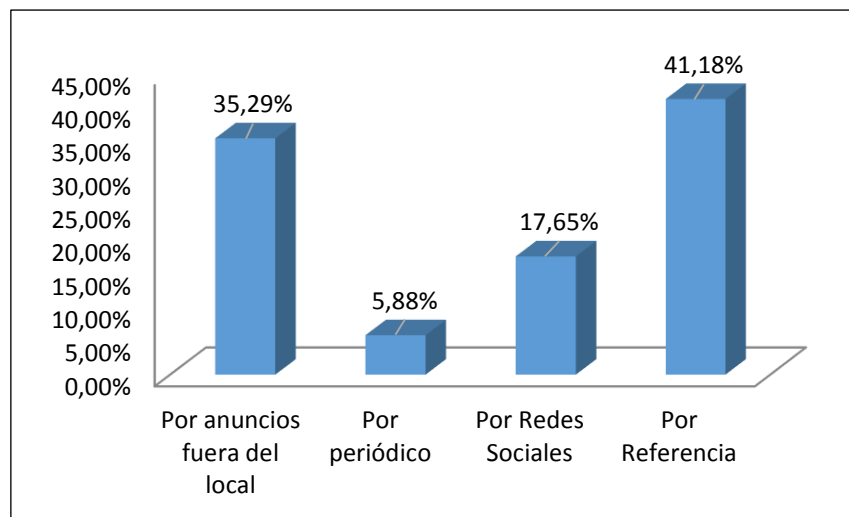


Figura 01. Medios de reclutamiento

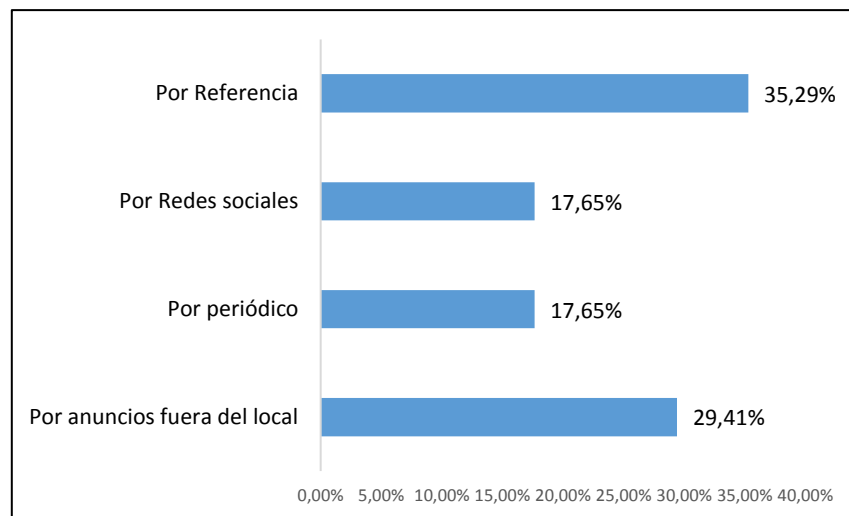


Figura 02. Medio de reclutamiento más efectivo que conoce

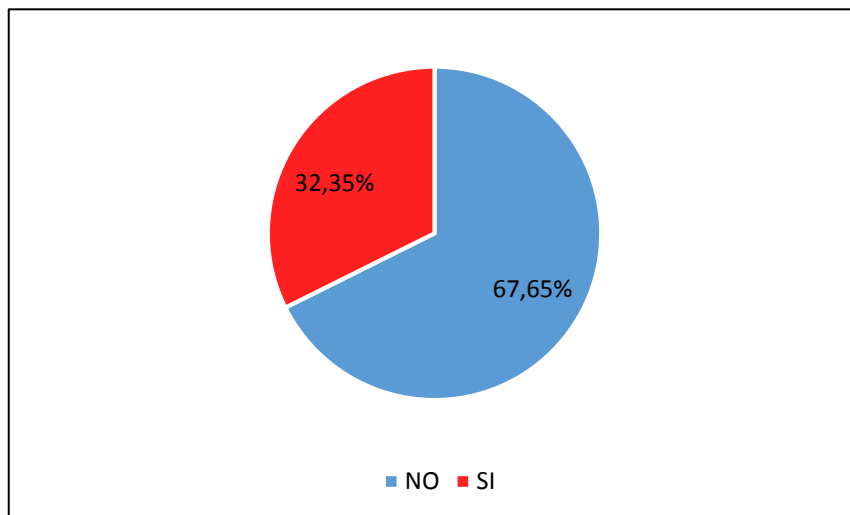


Figura 03. Realiza análisis de Curriculum Vitae

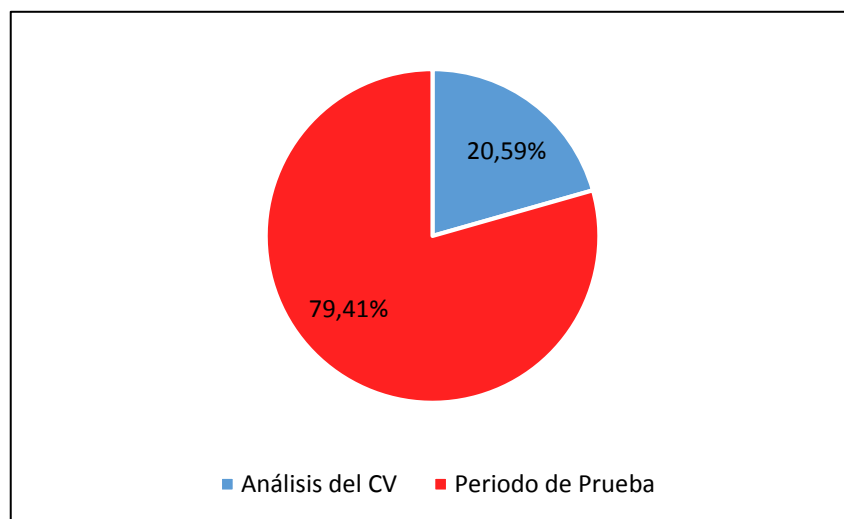


Figura 04. Técnicas de selección aplicadas por la empresa

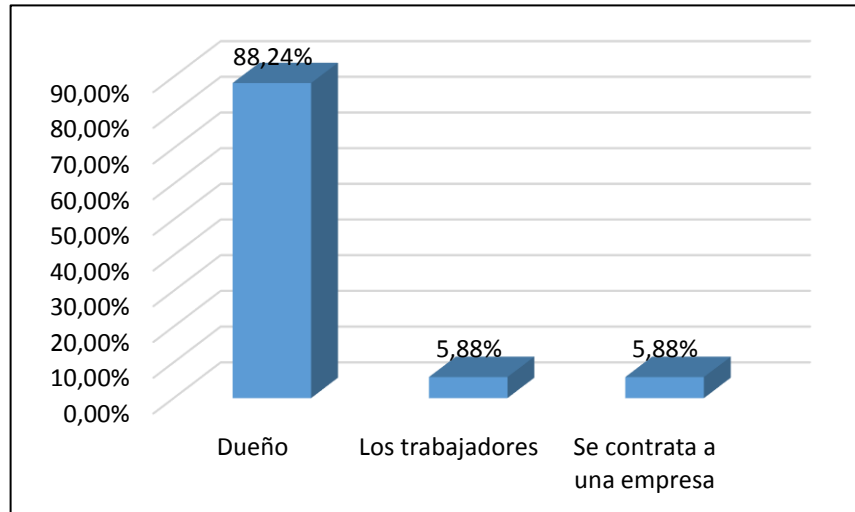


Figura 05. Persona encargada de realizar el proceso de selección

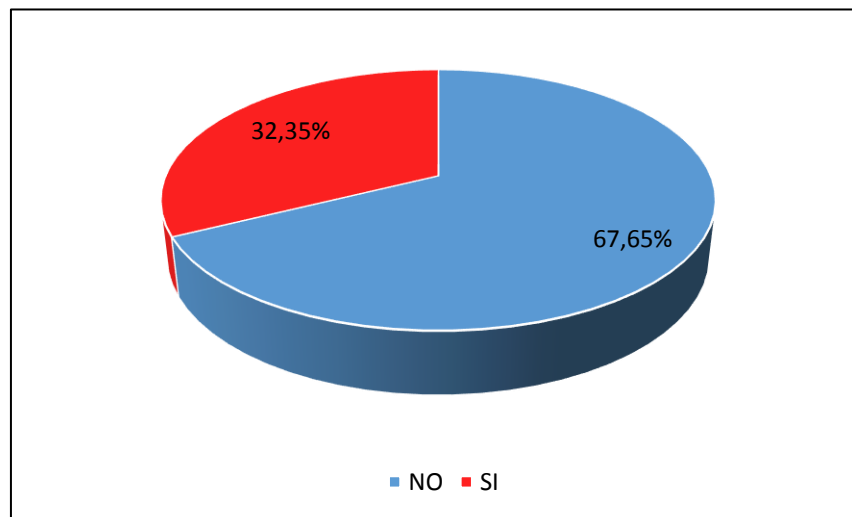


Figura 06. Existencia de un proceso determinado de selección de personal

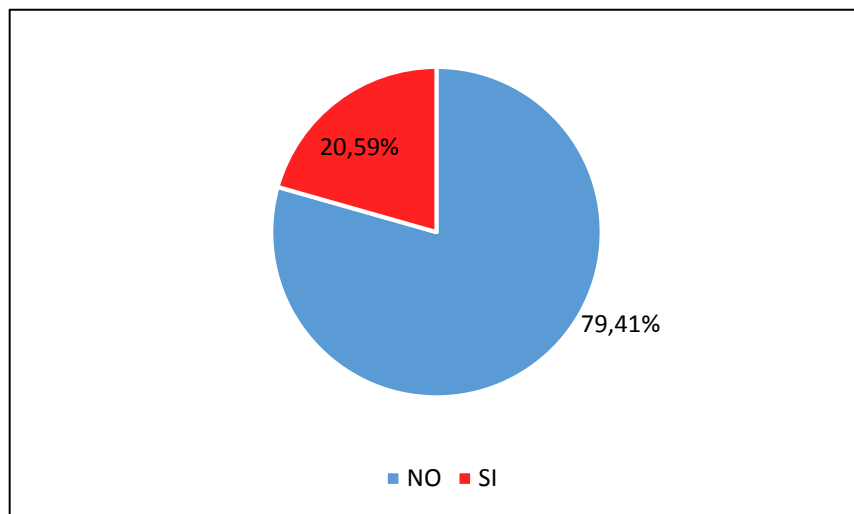


Figura 07. Existe un análisis de las competencias del postulante

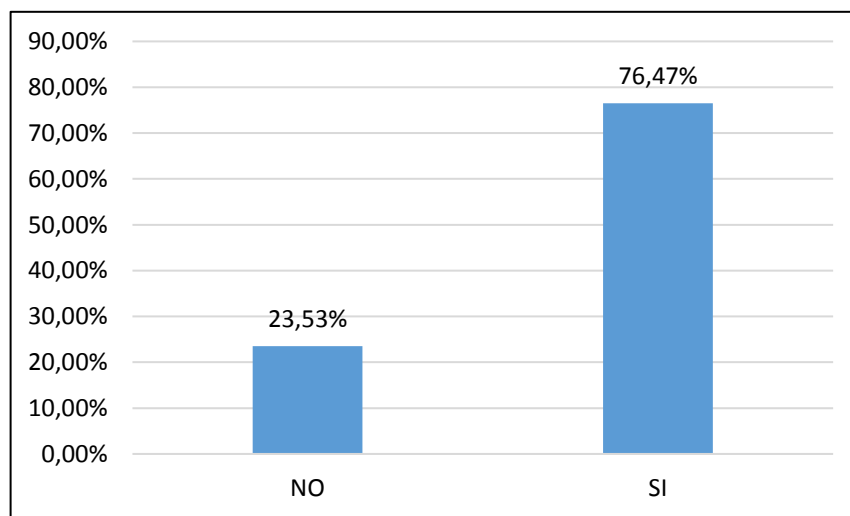


Figura 08. Se le informó al candidato sobre el puesto de trabajo

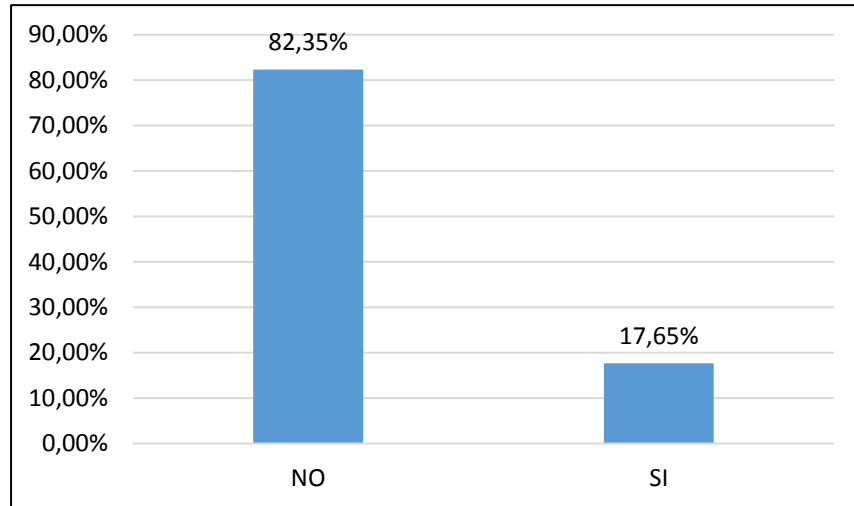


Figura 09. El dueño toma importancia a las habilidades interpersonales del postulante

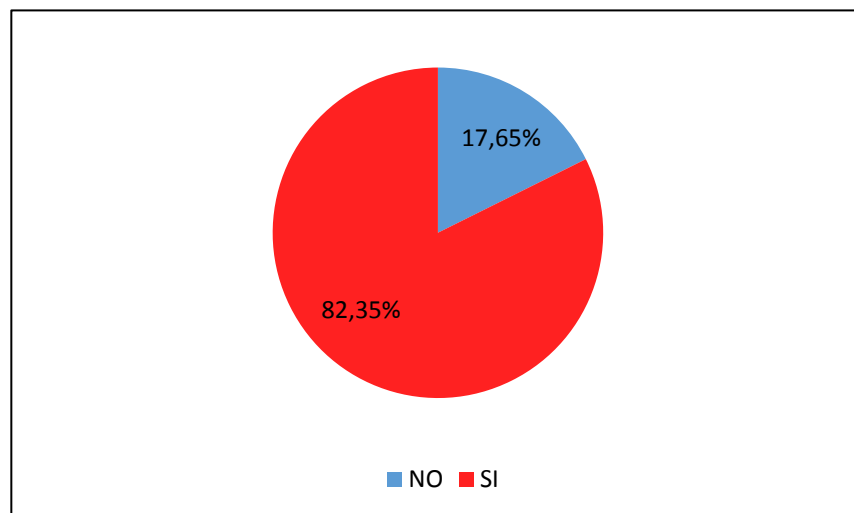


Figura 10. Durante el proceso de selección se realizaron preguntas en relación a la historia profesional, personal y experiencias del postulante

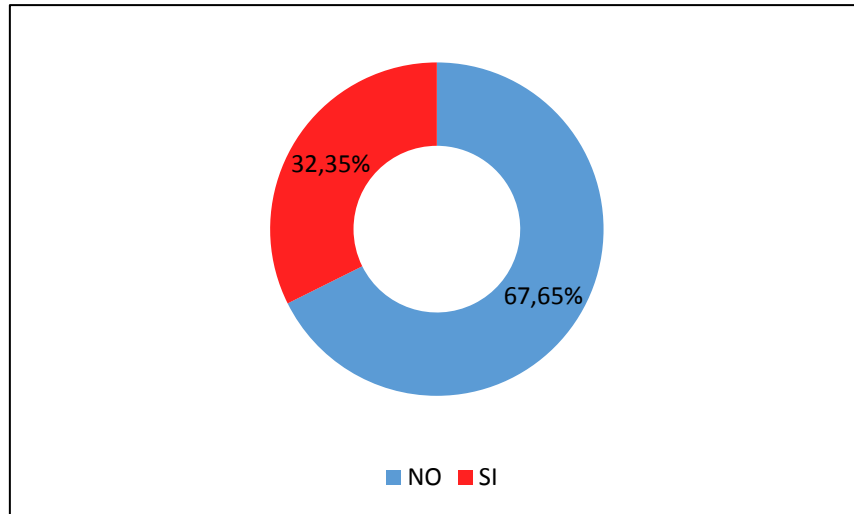


Figura 11. Es pertinente preguntar en el proceso de selección sobre hobbies e intereses extra laborales

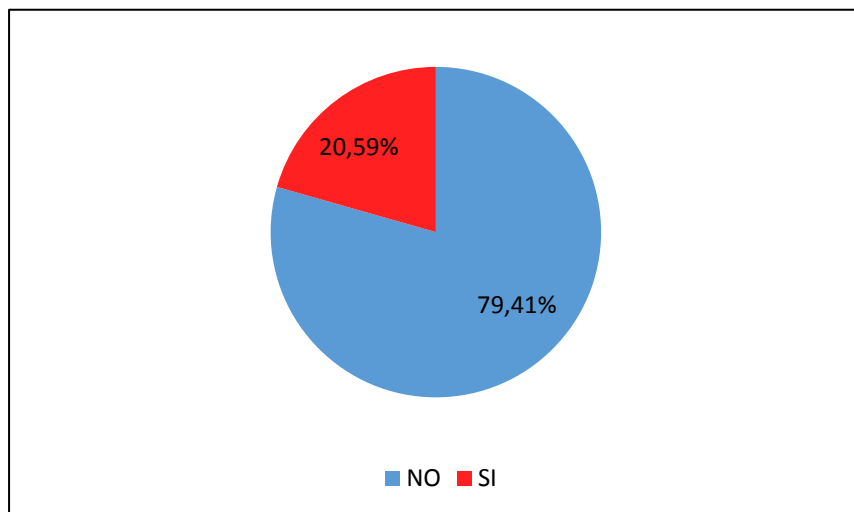


Figura 12. Buscan lograr la integración y compromiso del nuevo empleado con las metas empresariales

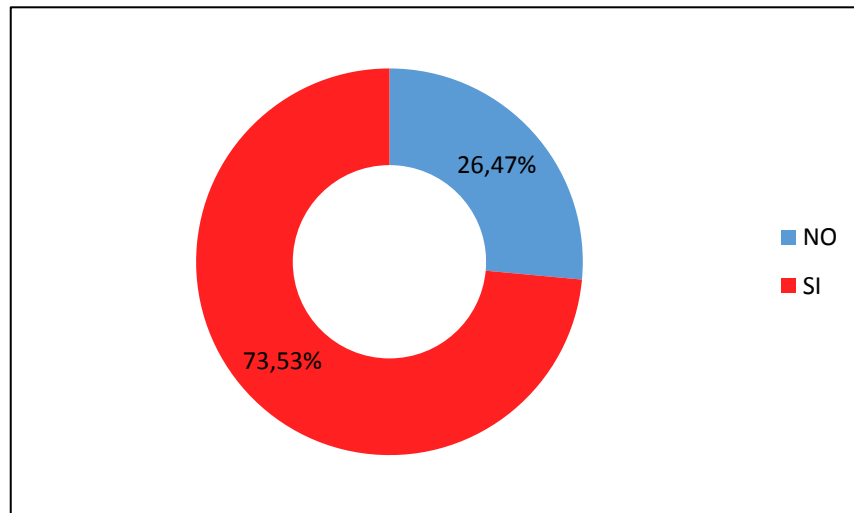


Figura 13. El microempresario menciona algunas palabras de bienvenida

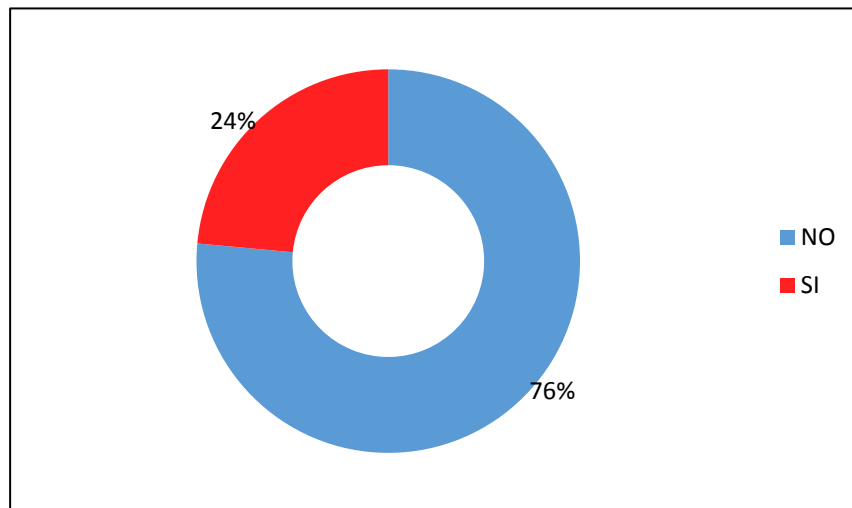


Figura 14. Se determinan las condiciones de trabajo como horas de trabajo, periodos de descanso, días de pago y vestuario.

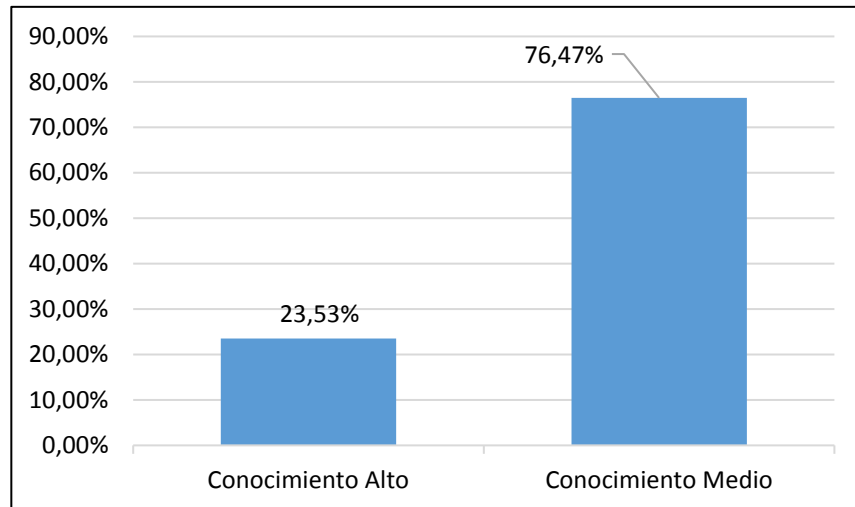


Figura 15. Los trabajadores tienen conocimiento de sus funciones

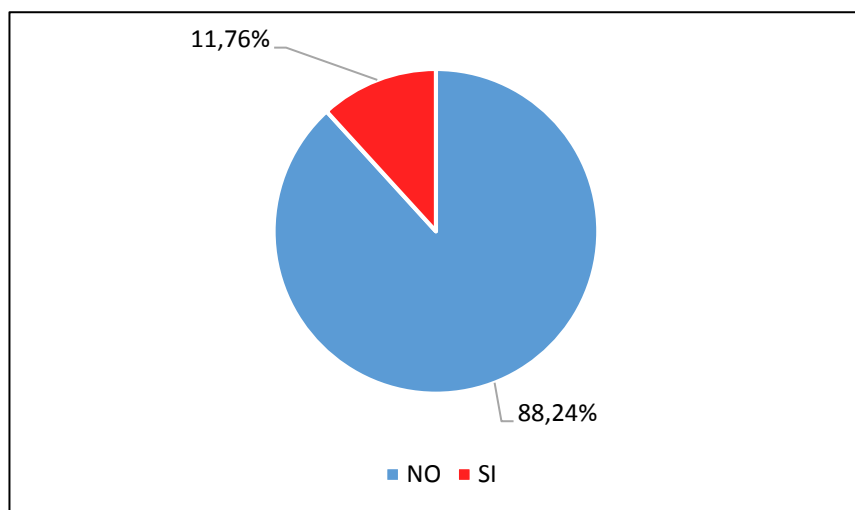


Figura 16. Existen perfiles establecidos en todos los cargos

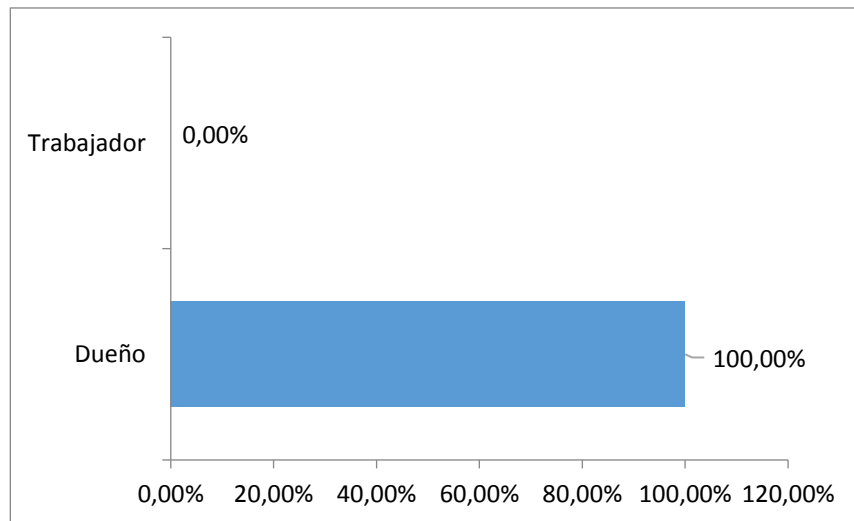


Figura 17. Encargado de realizar la capacitación al nuevo empleado

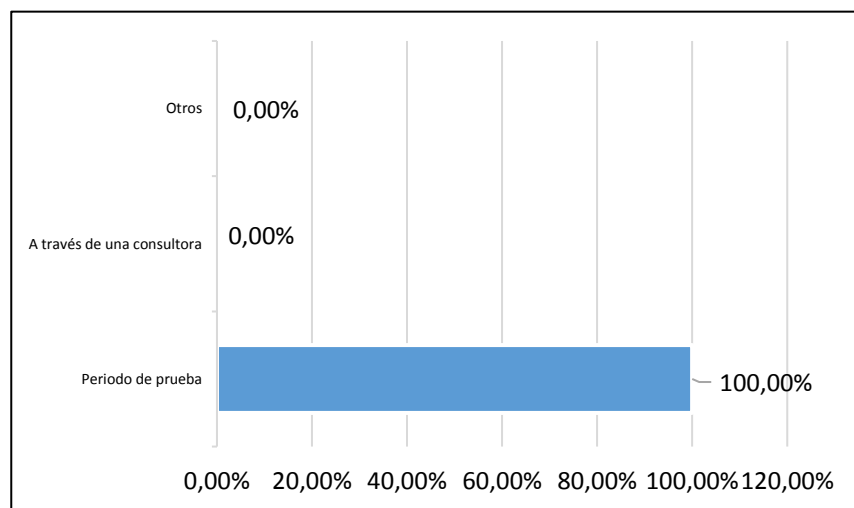


Figura 18. Método de la aplicación de la capacitación

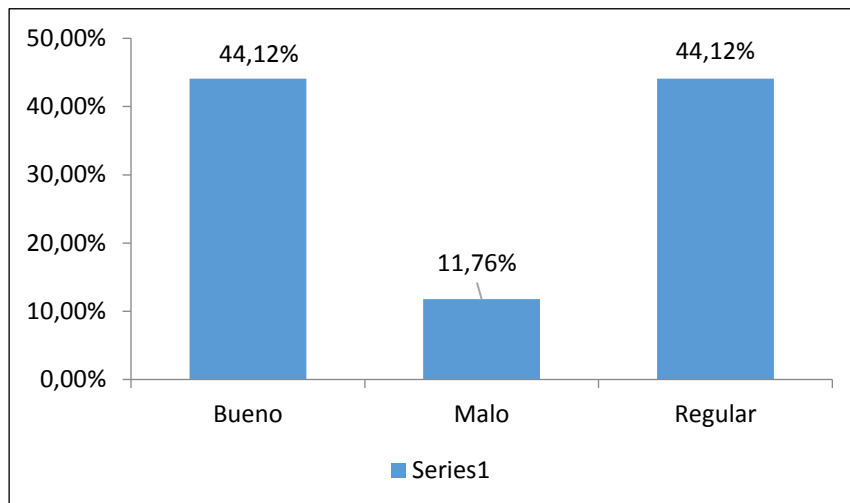


Figura 19. Calificación del programa de inducción

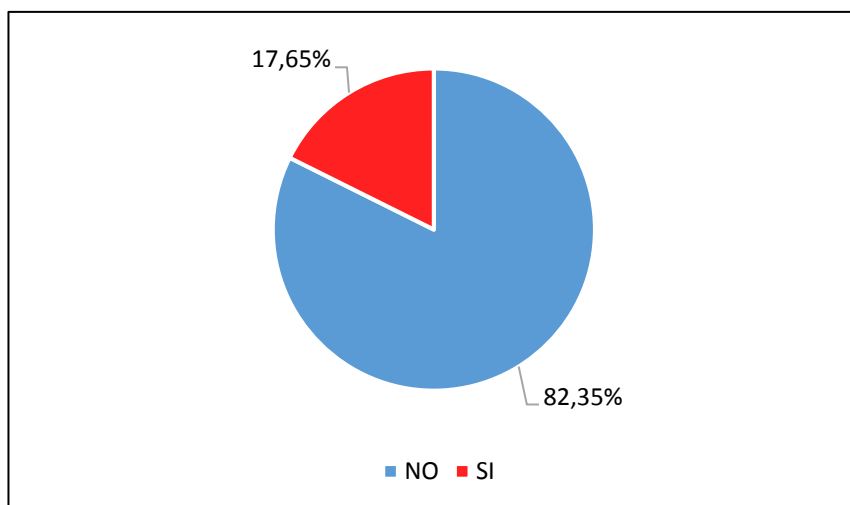


Figura 20. Se emplean las herramientas o técnicas impartidas por el dueño

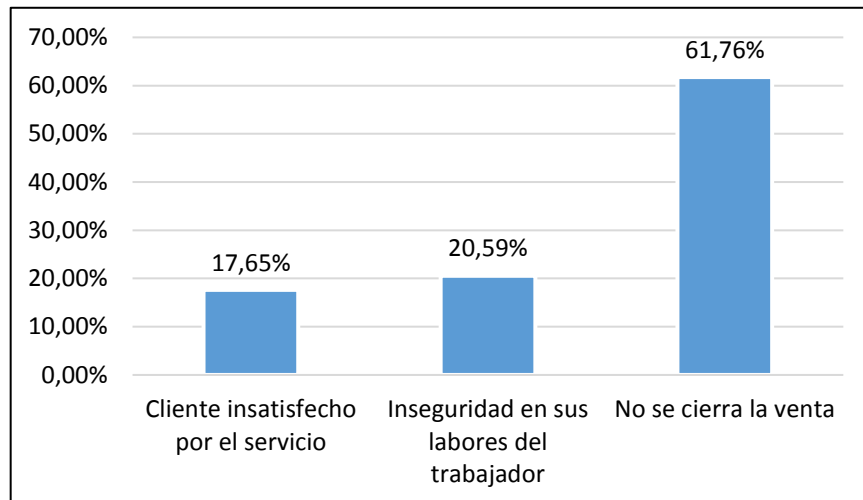


Figura 21. Consecuencias de un mal entrenamiento o ausencia de este

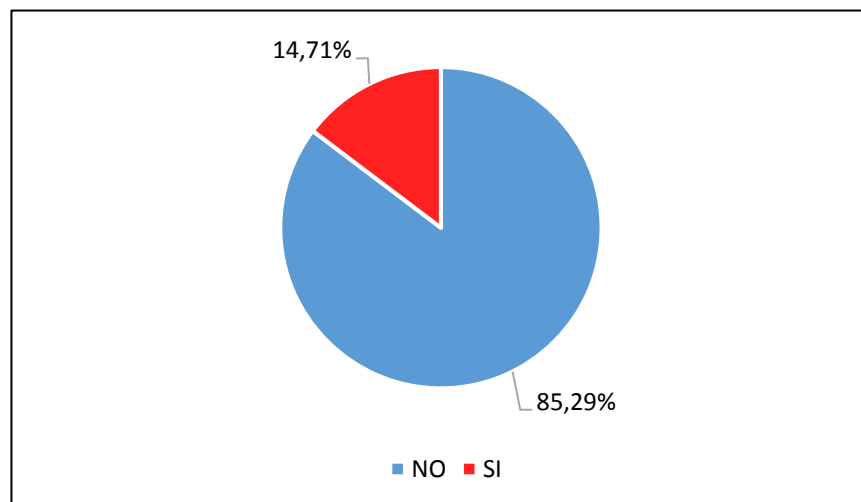


Figura 22. El colaborador logra con facilidad el cierre de la venta

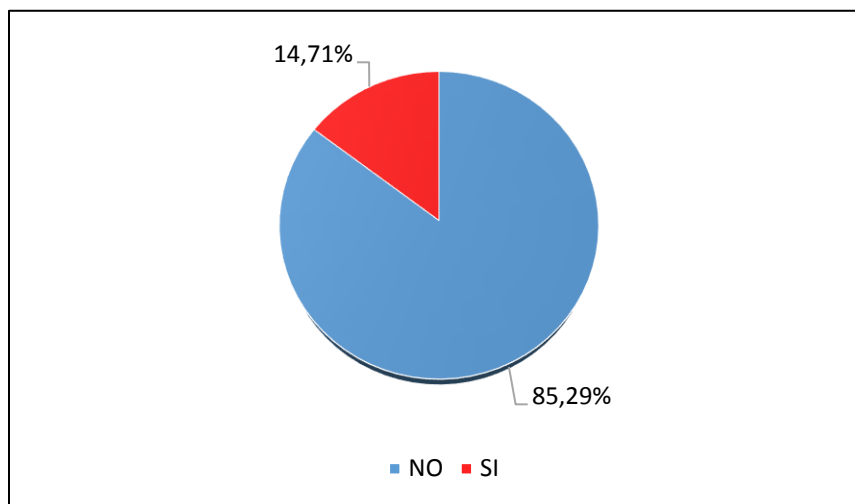


Figura 23. El colaborador explica de forma adecuada las características de los productos

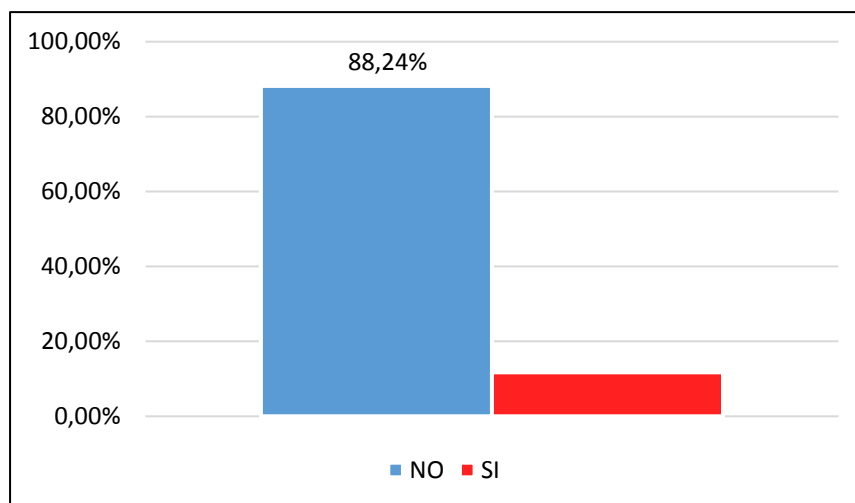


Figura 24. El colaborador realiza sesiones de información o demostración a los clientes

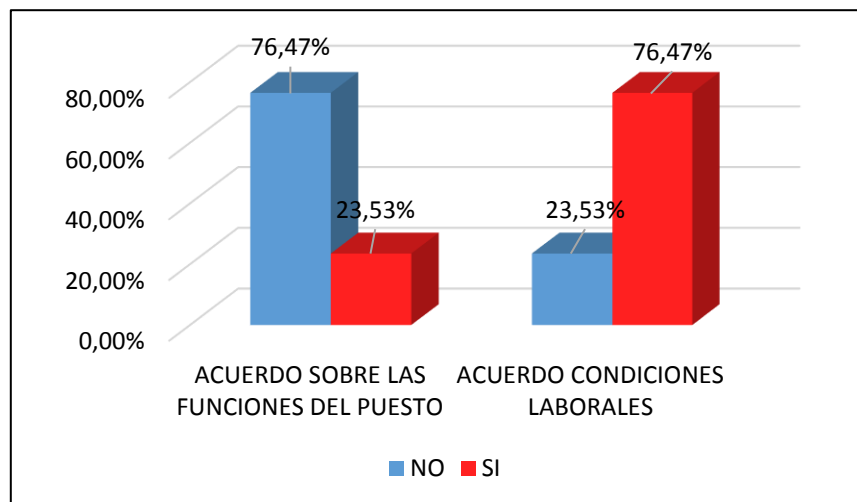


Figura 25. Aspectos por el cual se preocupa más el microempresario

ANEXO II

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL TRABAJADOR

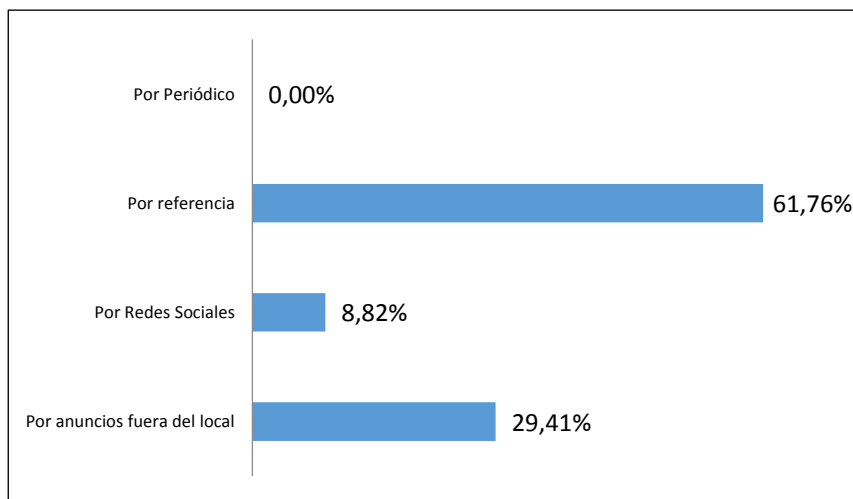


Figura 01. Medio por el cual se enteró de la propuesta de trabajo

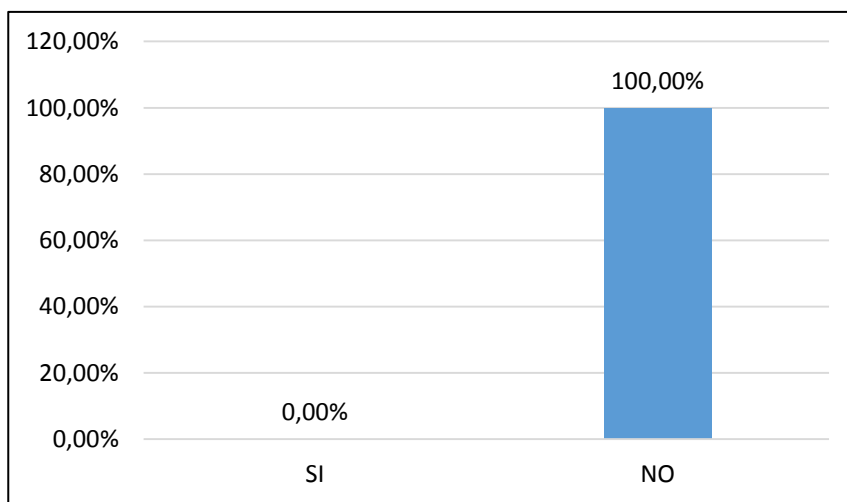


Figura 02. Atractividad de los anuncios

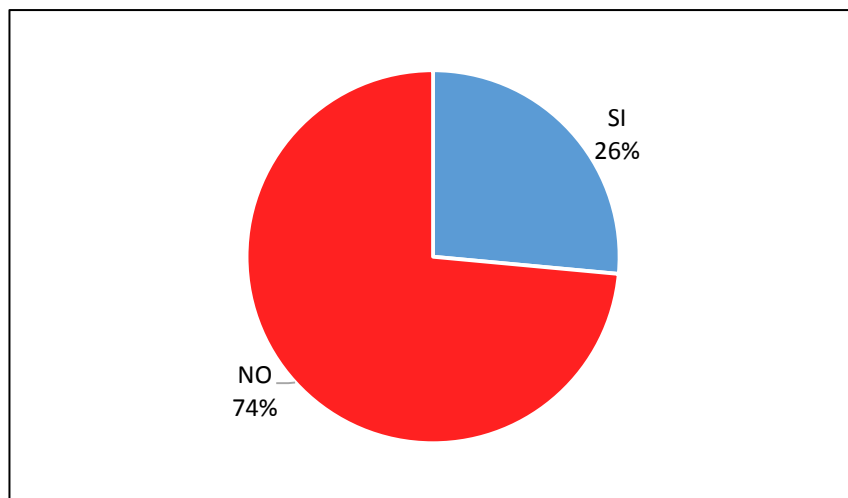


Figura 03. Solicitud del CV

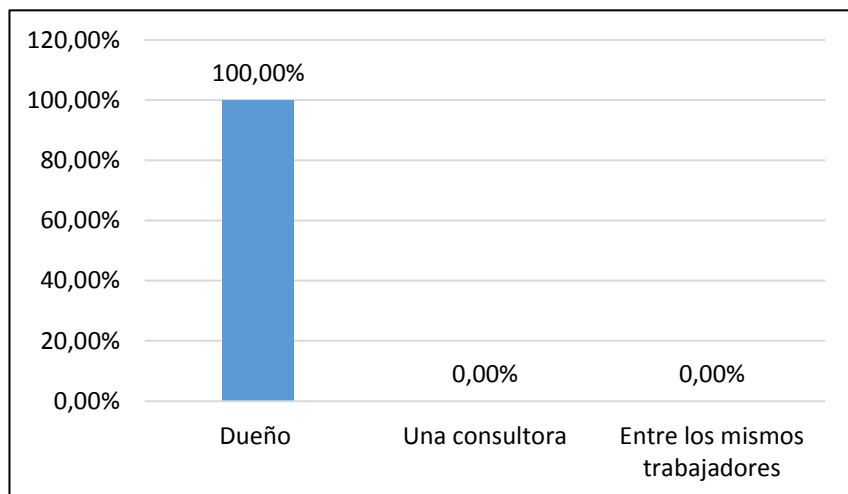


Figura 04. Encargado de la realización del proceso de selección

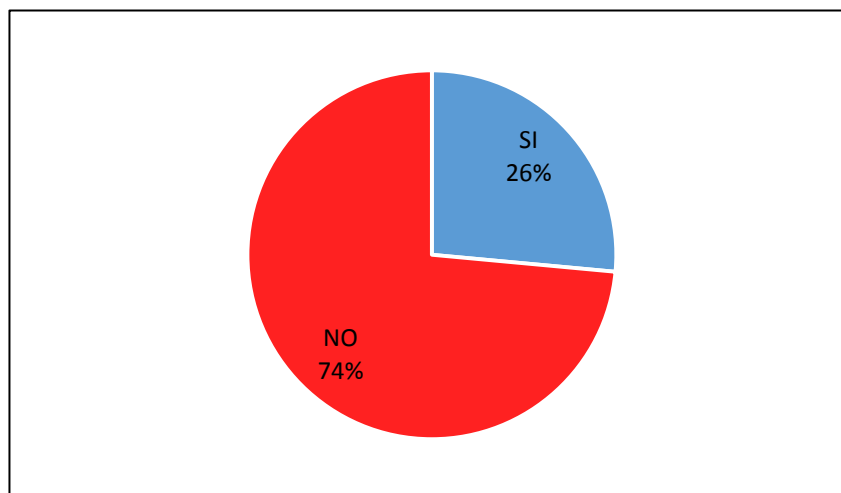


Figura 05. Existe una política de reclutamiento y selección de personal en la empresa

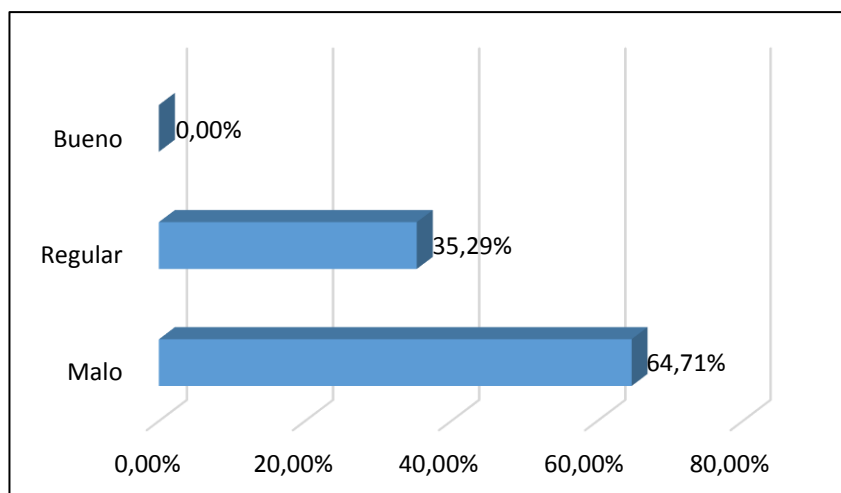


Figura 06. Calificación del proceso de selección realizado por la empresa

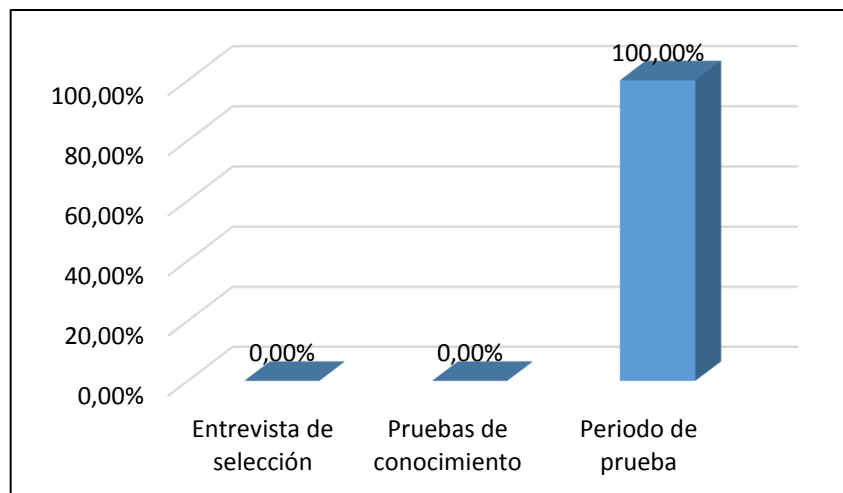


Figura 07. Pruebas aplicadas al momento de ingresar a la empresa

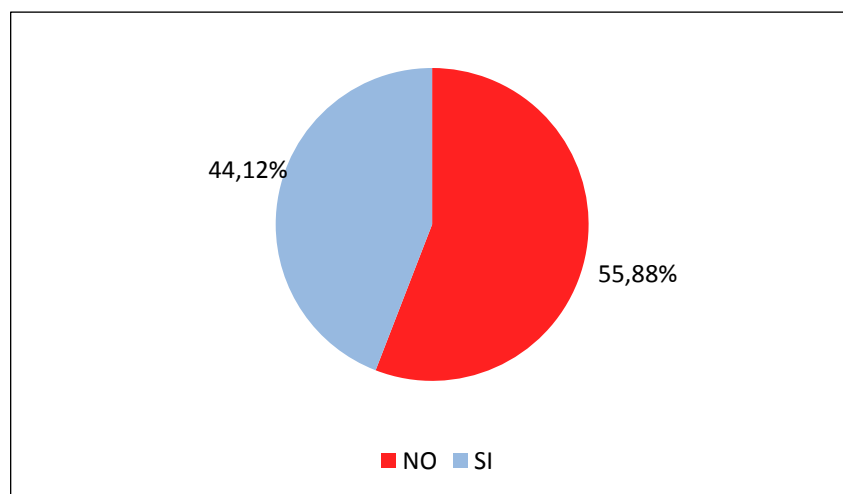


Figura 08. Las habilidades con las que cuenta son las que se demandan para el puesto

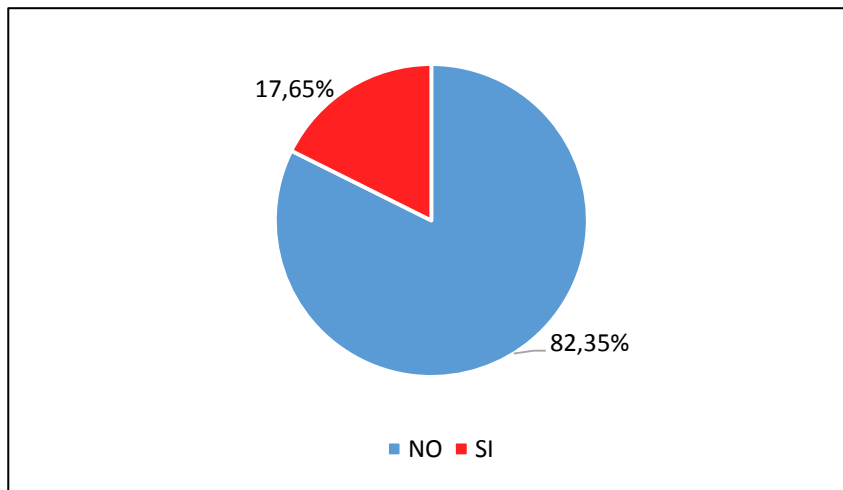


Figura 09. Se realizó una conversación preparada donde se informa sobre el puesto

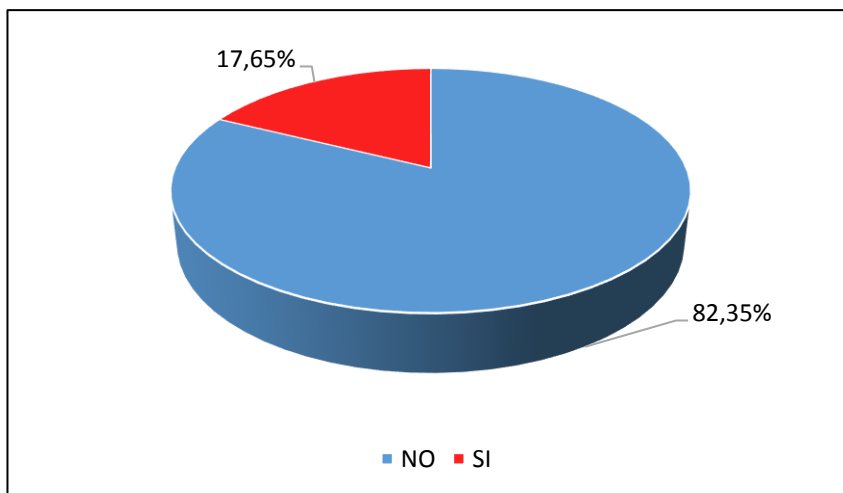


Figura 10. El entrevistador se preocupe por sus habilidades interpersonales

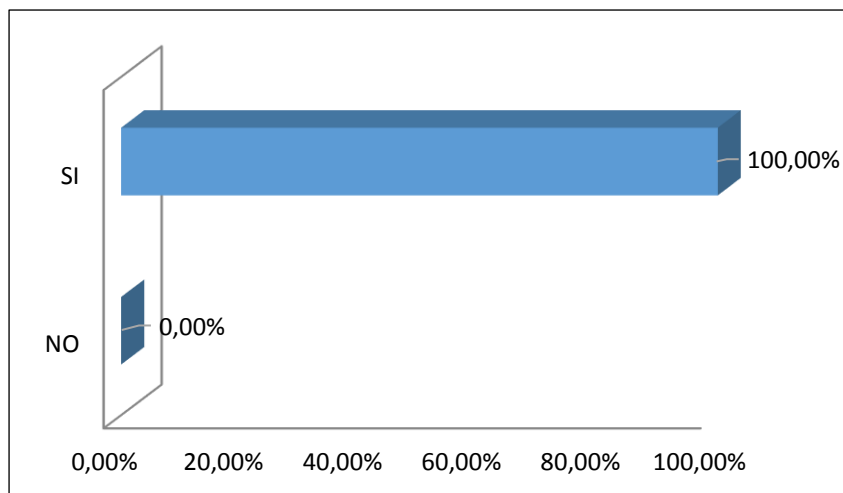


Figura 11. Se formularon preguntas entorno a su vida profesional, personal y experiencias

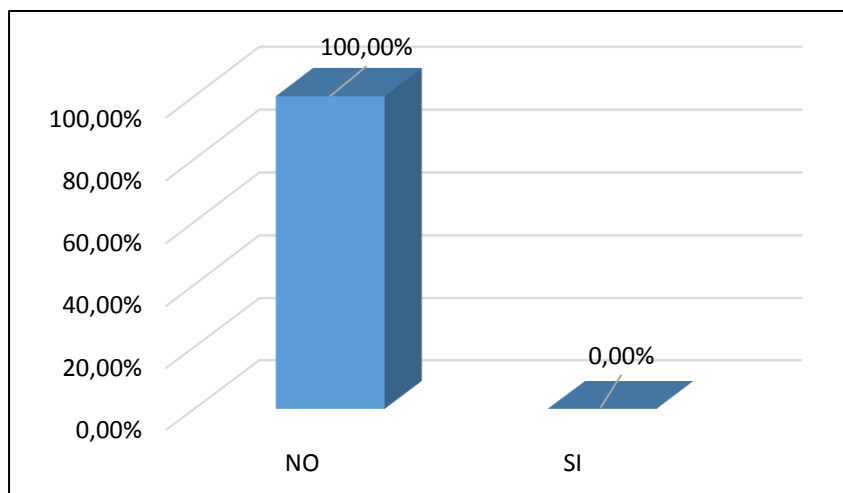


Figura 12. Le dieron información sobre las funciones a desempeñar en el puesto

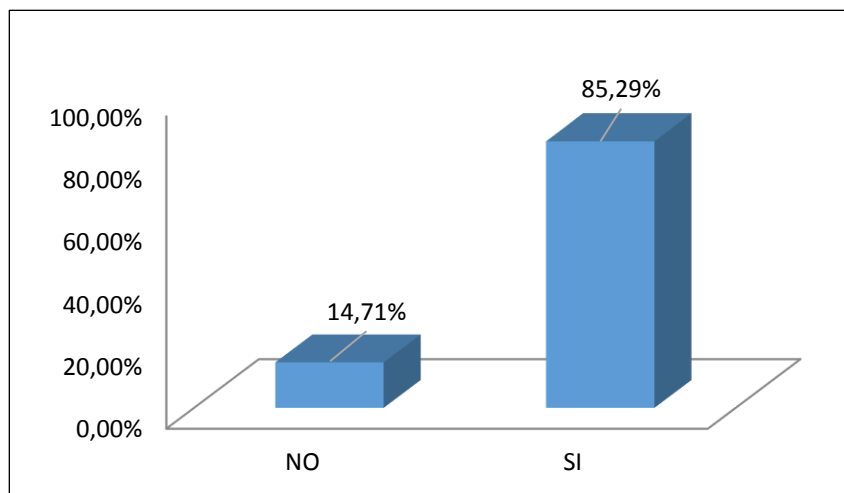


Figura 13. Se recibió algunas palabras de bienvenida

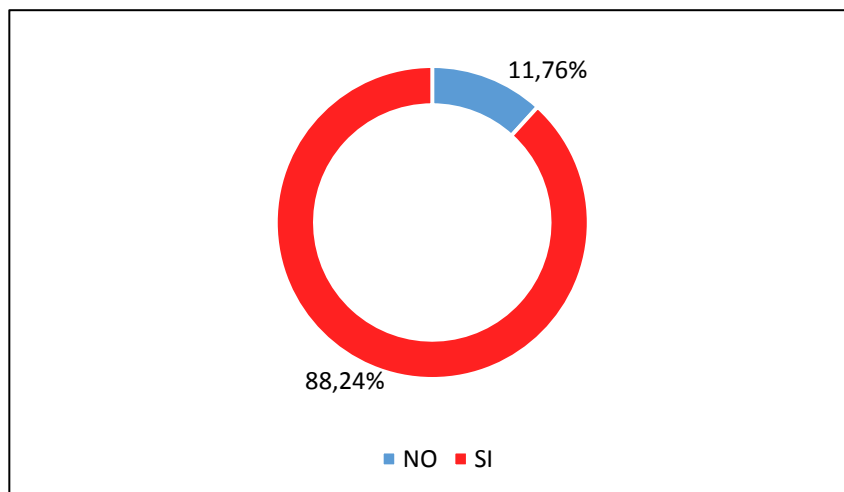


Figura 14. Le motivo la bienvenida que recibió en la empresa

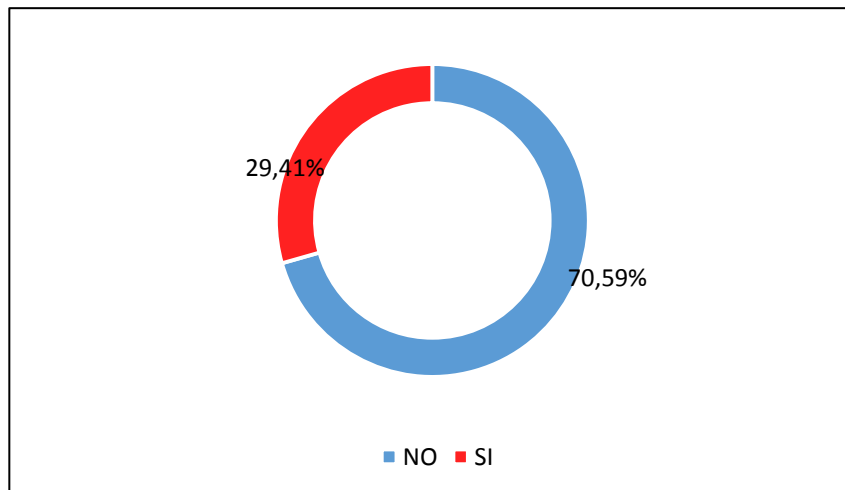


Figura 15. Se busca la integración y el compromiso con el nuevo empleado

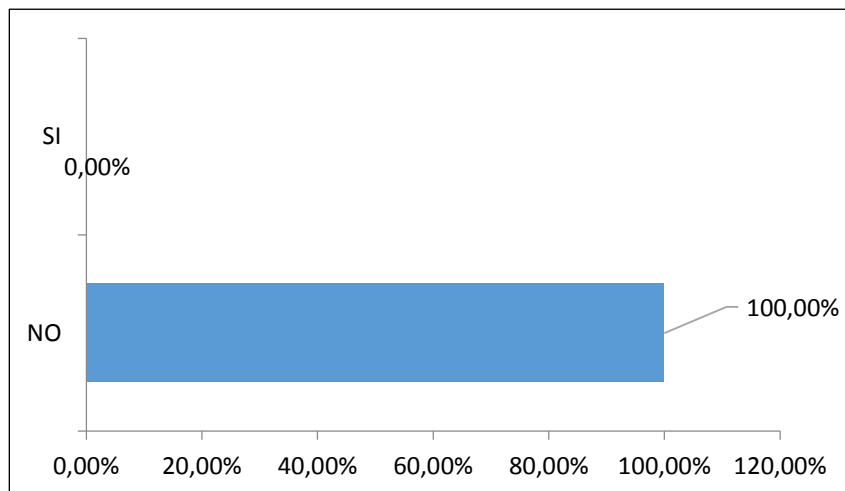


Figura 16. Le alcanzaron sus funciones por escrito

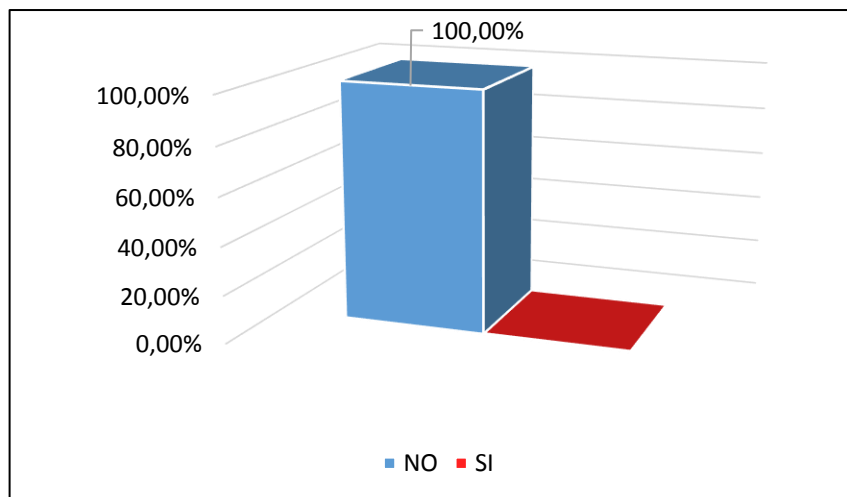


Figura 17. Es apropiado el contenido del programa de inducción

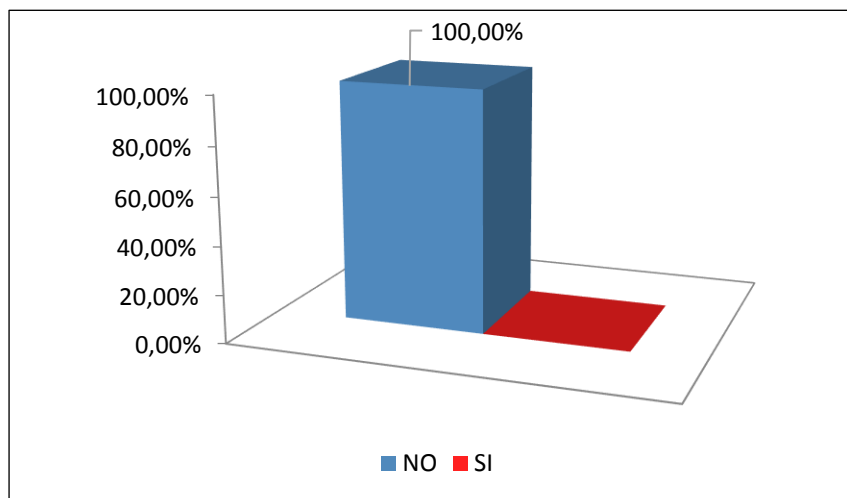


Figura 18. La información suministrada en el programa de inducción fue completa y útil

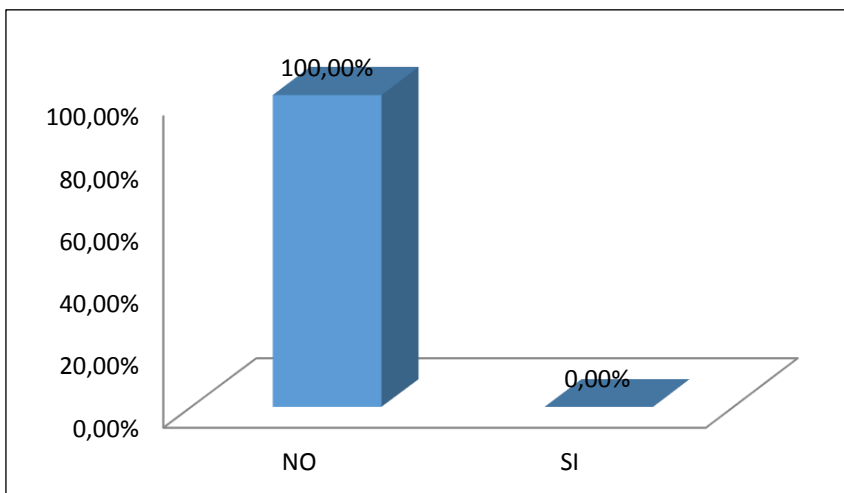


Figura 19. Las tareas desempeñadas corresponden al cargo asignado

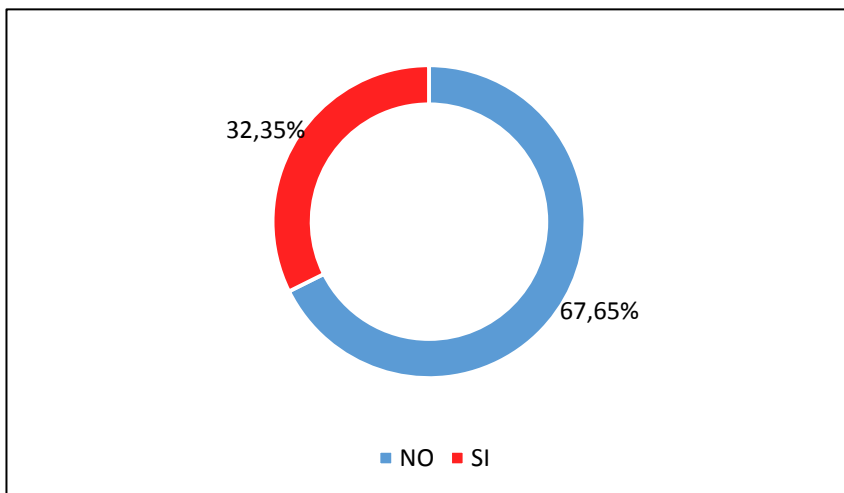


Figura 20. Le es fácil lograr el cierre de la venta

ANEXO III

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para la elaboración de presente proyecto de Tesis se consideraron las siguientes actividades y el periodo cuando fueron ejecutados respectivamente.

ACTIVIDADES	AGOSTO-DICIEMBRE 2016	MARZO 2016	ABRIL 2016	MAYO 2016	JUNIO 2016	JULIO 2016	AGOSTO 2016	SEPTIEMBRE 2016	OCT-DIC 2016	ENE-MAY 2017	JUN-SEP 2017
1. ELABORACIÓN DEL PROYECTO	X										
2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO AL ASESOR		X									
3. ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATA			X								
4. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS EN LA PRUEBA PILOTO				X							
5. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTOS				X							
6. APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS					X	X					
7. ELABORACIÓN DE RESULTADOS						X	X				
8. ELABORACIÓN DE LA DISCUSIÓN							X	X			
9. ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES								X	X		
10. ELABORACIÓN Y ENTREGA DE MANUAL INFORMÁTICO									X		
11. ELABORACIÓN DE ANEXOS									X		
12. CORRECCIÓN GENERAL DEL PROYECTO										X	
13. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN											X

PRESUPUESTO

El presupuesto a utilizar se compone de:

TIPO	MONTO (SOLES)
<u>BIENES</u>	
- Papel	S/. 15,00
- Útiles de oficina	S/. 15,00
- Memoria USB	S/. 30,00
<u>SERVICIOS</u>	
- Transporte	S/. 60,00
- Fotocopiado	S/. 60,00
- Internet	S/. 20,00
- Espiralados	S/. 20,00
- Impresiones	S/. 140,00
- Empastado	S/. 40,00
TOTAL	S/. 400,00

ENCUESTA DIRIGIDA AL EMPLEADO



UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
Chiclayo - Perú

N° DE ENCUESTA

--	--

ENCUESTA

Agradecemos a usted tenga a bien hacernos conocer su opinión, la cual será tomada en cuenta en nuestro proyecto de tesis “Diseño de un proceso de selección de personal por competencias transversales, para las MYPES del rubro informático con enfoque en el modelo de Martha Alles- 2016.

En tal sentido, el cuestionario que se incluye tiene la finalidad exclusiva de ser didáctica, porque mediante sus valiosas respuestas, permitirá conocer la información necesaria para elaborar nuestra tesis de grado para optar el Título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Gracias por su disposición.

Los autores.

Sírvase a marcar con una (X) las siguientes preguntas:

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Por qué medio de comunicación se enteró de la propuesta de trabajo? <ol style="list-style-type: none"> a. Por anuncios fuera del local b. Por periódico c. Por redes sociales d. Por referencia 2. ¿Los anuncios que la empresa pública son atractivos? <ol style="list-style-type: none"> a. SI b. NO 3. ¿Le solicitaron currículum vitae? <ol style="list-style-type: none"> a. SI b. NO 4. ¿Quién fue el encargado de realizar el proceso de selección? <ol style="list-style-type: none"> a. SI b. NO 5. ¿Existe una política de reclutamiento y selección de personal en la empresa? <ol style="list-style-type: none"> a. SI b. NO 6. ¿Cómo considera usted el proceso de reclutamiento y selección realizado por la empresa? <ol style="list-style-type: none"> a. Bueno b. Regular c. Malo 7. ¿Qué pruebas le aplicaron al momento de ingresar a la empresa? <ol style="list-style-type: none"> a. Entrevistas de selección b. Pruebas de conocimiento c. Periodo de prueba | <ol style="list-style-type: none"> 8. ¿Las habilidades con las que cuenta son las que se demandan para el puesto? <ol style="list-style-type: none"> a. SI b. NO 9. ¿Logró entablar con el entrevistador una conversación preparada en la cual le ha informado sobre el puesto? <ol style="list-style-type: none"> a. SI b. NO 10. Durante la entrevista ¿el entrevistador se preocupó por sus habilidades interpersonales? <ol style="list-style-type: none"> a. SI b. NO 11. Durante la entrevista ¿Le formularon preguntas en torno a su vida profesional, personal y experiencias? <ol style="list-style-type: none"> a. SI b. NO 12. ¿Le informaron de las funciones que debe desempeñar un vendedor técnico informático? <ol style="list-style-type: none"> a. SI b. NO 13. ¿Recibió algunas palabras de bienvenida por parte del dueño o del personal con el que trabaja? <ol style="list-style-type: none"> a. SI b. NO 14. ¿Le motivó la bienvenida que recibió en la empresa? <ol style="list-style-type: none"> a. SI b. NO |
|--|--|

ENTREVISTA AL DUEÑO DE LA MICROEMPRESA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**
Chiclayo - Perú

ENTREVISTA

1. ¿Cuál es la denominación de la ocupación?
2. Podría darme una descripción general en relación al puesto de trabajo
3. ¿Cuáles son las funciones del puesto a desempeñar?
4. ¿Cuál es el rango de edades para el puesto de vendedor?
5. ¿Considera importante el sexo para el puesto de vendedor? Si su respuesta es afirmativa ¿Cuál de los dos sexos es el que consideraría que se desempeña mejor en el puesto de vendedor?
6. Usted tiene conocimiento, ¿A quién deberá reportar y supervisar las actividades o tareas que genera el cargo?
7. ¿Cuáles son las herramientas o materiales de trabajo necesarios para el desarrollo de su actividad?
8. Agradecemos a usted tenga a bien marcar con una (X) los 3 comportamientos que considere más importantes y que se aplican a su negocio o empresa en la columna correspondiente. Asimismo asignar a los que selecciono el número de orden de importancia del 1 al 3.

COMPETENCIAS GENERICAS	3 IMPORTANTES (X)	Nº ORDEN DE IMPORTANCIA
Trabajo en equipo		
Orientación al cliente		
Identificación con la compañía		
Búsqueda de información		
Comprensión interpersonal		
Preparación de la presentación del producto		

Marcar con una (X) los 10 comportamientos que considere más importantes y que se aplican a su negocio o empresa en la columna correspondiente. Asimismo asignar a los que selecciono el número de orden de importancia del 1 al 10.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	10 IMPORTANTES (X)	Nº ORDEN DE IMPORTANCIA
Calidad de servicio y atención al cliente		
Técnicas básicas de comunicación y archivo		
Prevención de riesgos laborales		
Técnicas de negociación		
Ingles técnico		
Técnicas aplicadas al comercio		
Realización de actividades de venta		
Participación en la política comercial de la empresa		
Optimización de costes		
Orientar, asesorar y vender productos informáticos		
Colaborar en la política comercial		
Desarrollar las técnicas de venta más adecuadas		
Desarrollar la negociación conducente a la venta		

9. ¿Cuál es la formación profesional necesaria para el puesto de vendedor?
10. ¿Cuál es la experiencia requerida para el puesto?
11. ¿Con que conocimientos especiales es necesario que cuente el vendedor informático?
12. ¿Cuáles son las habilidades técnicas con las que debe de contar el vendedor informático?
13. ¿Es necesario el dominio del inglés?

GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRIGIDA POR LOS EVALUADORES- APLICADA A LOS TRABAJADORES



UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
Chiclayo - Perú

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Ítem	<i>Teniendo en cuenta que (1) nunca, (2) rara vez, (3) de vez en cuando, (4) la mayoría de las veces, (5) siempre</i>	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
ORIENTAR, ASESORAR Y VENDER PRODUCTOS INFORMÁTICOS						
1	Conoce el propósito y el impacto que su desempeño causa en la empresa					
2	Identifica y analiza al detalle las necesidades y características del cliente, así como su margen presupuestario.					
3	Brinda una adecuada orientación a los clientes					
4	Informa, orienta y asesora de forma clara y ordenada al cliente acerca de los productos y servicios que puedan satisfacer sus necesidades.					
COLABORAR EN LA POLÍTICA COMERCIAL						
5	Conoce las normas, reglas y objetivos que requiere el cargo.					
6	Asegura la transparencia, en el precio de los productos ofrecidos.					
7	Conoce las técnicas para el desarrollo de la política comercial de la compañía, optimizando los procesos					
8	Desarrolla buenas relaciones de trabajo con sus colegas, jefes y subordinados.					
DESARROLLAR UNA NEGOCIACIÓN CONDUCENTE A LA VENTA						
9	Cierra la venta aplicando las técnicas apropiadas y fórmulas fijadas, dentro de los márgenes de negociación establecidos por la empresa.					
10	Identifica los problemas y establece alternativas de solución inmediatas en el proceso de venta.					
11	Conoce y aplica las técnicas para llevar a cabo las operaciones de venta de manera adecuada a los requerimientos del cliente y de la propia empresa.					
12	Tiene conocimiento de cómo debe desempeñar las tareas o las atribuciones que genera el cargo.					

GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRIGIDA POR LOS EVALUADORES- APLICADA A LOS TRABAJADORES



UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
 Chiclayo - Perú

GUÍA DE OBSERVACIÓN

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS	POR DESARROLLAR	EN PROCESO	DESARROLLADO
		N° DE RESPUESTAS		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Tiene claro cuáles son sus metas y objetivos a lograr en el negocio de la comercialización de productos tecnológicos.			
	Se informa en profundidad sobre las necesidades de los clientes, explorando sus inquietudes o problemas.			
	Asume personalmente la responsabilidad de resolver los problemas del cliente.			
	Escucha atentamente las quejas e inquietudes de los clientes.			
	Hace todo lo que está a su alcance para satisfacer las necesidades de los clientes.			
IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA	Está siempre dispuesto a incrementar su volumen de trabajo y modificar sus horarios con el objetivo de hacer frente a nuevas exigencias o condiciones que afecten su jornada habitual.			
	Se organiza sin dificultad ante algún cambio en las pautas de trabajo o en los plazos establecidos inicialmente.			
	Mantiene sus niveles de eficiencia ante cambios de compañeros de tarea.			
	Evalúa atinadamente prioridades cuando surge algún cambio inesperado que demanda mayor dedicación en alguna tarea respecto de las otras.			
	Mantiene su desempeño cuando se le demanda mayor esfuerzo y se le acortan los plazos, colaborando y ayudando con su actitud positiva al logro de objetivo común.			

PREPARACIÓN DE LA PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO	Prepara información relevante y entendible para persuadir en la compra.			
	Informa sobre las características tangibles del producto.			
	Informa sobre las diversas funcionalidades que conllevaría la compra del producto.			
GESTIÓN DE RECURSOS	Cuenta con proformas elaboradas y estructuradas, en la cual se describe las características del producto a ser adquirido.			
	Tiene identificados a proveedores confiables que le permiten comprometerse con la entrega de sus productos sin riesgo de que le vayan a faltar recursos.			
	Asigna adecuadamente los recursos de acuerdo a prioridades.			
TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN	Posee conocimientos técnicos sobre negociación con el fin de cerrar la venta siguiendo los procedimientos y pautas específicos de manera que se satisfagan las necesidades y expectativas del cliente y empresa.			
	Está atento a las necesidades cambiantes del entorno.			
	Propone variedad de acciones creativas y acertadas.			
	Lidera el cambio antes que sus compañeros.			
	Acepta o sugiere alternativas innovadoras, llevándolas a la práctica inmediatamente y en forma adecuada.			
REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE VENTA	Utiliza eficazmente técnicas de venta orientadas a los procesos de negociación y seguimiento del cliente.			
	Conoce el mercado (Producto, empresa, competencia, cliente)			
	Observa las cosas de forma positiva para poder transmitir esa actitud al posible comprador.			
	Es perseverante en conocer la metodología para desarrollar las operaciones de venta (presentación y cierre) de manera que se satisfagan las necesidades y expectativas del cliente y empresa.			
PARTICIPACIÓN EN LA POLÍTICA COMERCIAL DE LA EMPRESA	Conoce las técnicas específicas sobre análisis y estudio de mercado con el objeto de orientar la política comercial de la empresa.			
	Aporta opiniones acerca del precio, comunicación y distribución de los productos que se ofrecen en la organización.			
	Posee estrategias para captar nuevos clientes y establecer relaciones profesionales positivas.			
TRABAJO EN EQUIPO	Orienta fácilmente los esfuerzos de su grupo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos del área, perfectamente alineado, a su vez, con los objetivos organizacionales.			
	Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con su tarea superando los objetivos planteados.			
	Es participativo y mantiene una actitud activa de escuchar a los demás, facilitando el análisis de las			

	ideas de todos los integrantes involucrados en el proyecto.			
	Se compromete y con su ejemplo crea compromiso en todos los que trabajan a su lado, superando los estándares de desempeño esperados.			
PROACTIVIDAD	Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad.			
	Visualiza rápidamente situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recientemente adquiridos.			
	Está abierto a abandonar viejas prácticas o modos de interpretar la realidad, y a implementar en el corto plazo las novedades, con resultados que lo diferencien del resto de su grupo.			
	Es considerado un referente dentro de la organización a la hora de incorporar a la hora de incorporar cambios referidos a procedimientos, herramientas o conceptos.			
	Influye con naturalidad, a través de la modificación de su propia conducta, en todo su entorno.			
COMPRESIÓN INTERPERSONAL	Tiene disposición de querer entender a los demás.			
	Escucha, entiende correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expliciten.			
	Capta las necesidades de los clientes y les aporta una respuesta en su función como asesor experto en la materia.			
CALIDAD DE SERVICIO	Aplica las técnicas de comunicación y atención al cliente orientadas a conseguir la máxima calidad del servicio y satisfacción desde su perspectiva.			
	Se preocupa por la búsqueda y capacitación propia para lograr la satisfacción del cliente.			
	Usa herramientas novedosas que colaboren con el manejo más rápido y mejor de datos variables y toda aquella información que requiera un análisis profundo.			
TÉCNICAS BÁSICAS DE COMUNICACIÓN	Comunica sus ideas en forma clara, oportuna, eficiente y fluida.			
	Expresa claramente a sus compañeros de trabajo los objetivos y estrategias organizacionales, sus responsabilidades y lo que se espera de ellos.			
	Comparte información relevante con sus colaboradores.			
	Prepara sus instrucciones antes de transmitir las.			
	Escucha atentamente a los demás con empatía.			
	Reconoce públicamente sus equivocaciones.			
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Sabe identificar con rapidez la causa posible de un problema.			
	Define claramente cuál es el problema antes de resolverlo.			
	Genera más de una alternativa de solución al problema.			

CARISMA	Motiva a las demás integrantes de la empresa para que logren alcanzar sus objetivos.			
	Genera en la empresa, un ambiente de entusiasmo.			
	Mantiene una buena relación con los integrantes de la empresa.			
	Se interesa por los problemas de las integrantes de la empresa tanto como los propios.			
INGLÉS TÉCNICO	Posee un nivel adecuado en inglés técnico aplicado al mundo de la informática.			
	Presenta interés en aprender nuevos términos informáticos.			
	Se desenvuelve con facilidad en las plataformas digitales de los programas tecnológicos.			
	Sabe responder ante duda de los clientes en relación a términos tecnológicos.			
TECNOLOGÍAS APLICADAS AL COMERCIO	Mantiene un adecuado nivel tecnológico, desarrollando e implementando medios de este tipo que optimicen la gestión de la actividad.			
	Conoce y sabe emplear la navegación por internet.			
	Define y especifica el hardware, el lenguaje de programación a emplear y el tipo de software.			
	Realiza sesiones de información o demostración a grupos de clientes reales y potenciales.			
	Supervisa y coordina el proceso de instalación del producto informático a cargo del servicio técnico.			

ANEXO IV



Microempresario.
Segundo Barreto
Nexus



Microempresario.
Sergio Chávez
KMdata



Microempresaria.
Julia Arrasco
REVROC UVE