

**UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR**  
**ESCUELA DE POSGRADOS**



**TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:**

“Diseño de Formula Estadística para potenciar el proceso de Reclutamiento y Selección en los Dependientes de Tienda de Franquicias ALSICORP”

**MAESTRANDOS:**

Karen Xiomara Castro Vásquez.

Krisia Stephania Ortiz Trigueros.

Vanessa Michel Alvarado Ayestas.

**ASESOR:**

Lic. Roberto Figueroa

**San Salvador, diciembre de 2021.**

**Dra. Cristina Juárez de Amaya**

**Rectora**

**Dra. Mirna García de González  
Vicerrectora Académica**

**Dr. Darío Chávez Siliézar  
Vicerrector de Investigación y Proyección Social**

**Ing. Sonia Rodríguez  
Directora Académica**

**Dra. Nadia Menjívar Morán  
Directora General Escuela de Posgrados**

**Lic. Douglas Ernesto Castaneda  
Coordinador Maestría en Administración de Recursos  
Humanos.**

# Índice

Introducción.....	11
<b>CAPITULO I. NECESIDAD O ESTADO ACTUAL (el bien, servicio o proceso): diagnóstico y factibilidad.....</b>	<b>12</b>
A. Necesidades y problemas asociados.....	12
B. Justificación.....	51
C. Fundamentación Teórica.....	54
<b>CAPITULO II. PROPUESTA DE INNOVACIÓN.....</b>	<b>75</b>
A. Objetivos.....	75
B. Diseño de la propuesta.....	76
C. Proceso de implementación.....	80
1. Organización para la ejecución.....	<b>80</b>
2. Metodología y Estrategias.....	<b>82</b>
3. Monitoreo y Evaluación.....	<b>84</b>
4. Recursos y Presupuesto.....	<b>86</b>
<b>CAPÍTULO III RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN.....</b>	<b>87</b>
A. Cambios en necesidades y problemas abordados.....	<b>87</b>
B. Cambios observados en (el bien servicio o proceso que se innovó).....	<b>89</b>
C. Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad.....	<b>118</b>
D. Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios.....	<b>119</b>
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>120</b>
A. Conclusiones.....	120
B. Recomendaciones y propuestas.....	121
C. Socialización de resultados.....	121
<b>FUENTES DE INFORMACION CONSULTADAS.....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>129</b>

## Ilustraciones.

Ilustración 1 Organigrama.....	16
Ilustración 2 Proceso de Selección.....	20
<i>Ilustración 3 distribución de la Entrevista Coordinador Regional de Desarrollo</i> .....	<b>22</b>
Ilustración 4 Distribución de la Entrevista Especialista de Talento Humano.....	23
Ilustración 5 Distribución Entrevista Encargada de Tienda.....	24
Ilustración 6 Ciclo del servicio.....	30
Ilustración 7 Árbol de problemas.....	50
Ilustración 8 Proceso de propuesta de innovación.....	78
Ilustración 9 Rediseño del descriptor de puestos.....	79

Ilustración 10 Estadística de Regresión.....	103
Ilustración 11 Variables.....	108

## Tablas.

Tabla 1 Descriptor de puestos .....	19
Tabla 2 Factores para la Evaluación de Desempeño. ....	26
Tabla 3 Resumen Evaluación de desempeño .....	38
Tabla 4 Resumen Evaluaciones de Desempeño .....	39
Tabla 5 Escala de evaluación de desempeño.....	41
Tabla 6 Factores para la Evaluación de desempeño .....	42
Tabla 7 Escala de indicadores de evaluación .....	43
Tabla 8 Factores Demográficos con calificación de destacado. ....	44
Tabla 9 Factores demográficos dependientes con calificación de ajuste necesario .....	45
Tabla 10 Escala de desempeño.....	46
Tabla 11 Nueva escala de evaluación. ....	47
Tabla 12 Competencias.....	62
Tabla 13 Descripción de Factores Big Five.....	70
Tabla 14 Factores de evaluación prueba Roles de Equipo .....	72
Tabla 15 Factores de evaluación Test Preferencias Vocacionales .....	74
Tabla 16 Puestos involucrados para la implementación .....	80
Tabla 17 Metodología para la implementación.....	82
Tabla 18 Monitoreo y evaluación. ....	84
Tabla 19 Presupuesto .....	86
Tabla 20 Evaluación de Pruebas Psicométricas .....	90
Tabla 21 Rasgos Predictores .....	93
Tabla 22 Rasgos Alto rendimiento laboral.....	94
Tabla 23 Rasgos Alto Rendimiento.....	95
Tabla 24 Datos Demográficos .....	96
Tabla 25 desarrollo académico .....	98
Tabla 26 Calidad de la experiencia.....	99
Tabla 27 Rankings dependientes de tienda .....	100
Tabla 28 Atributos diferenciadores .....	100
Tabla 29 Estadísticas de la regresión.....	106
Tabla 30 Descriptor de puestos .....	114

## Gráficos

Gráfico 1 Calificaciones de Evaluación de Desempeño .....	40
Gráfico 2 Factores de Evaluación de Desempeño .....	42
Gráfico 3 Factores de evaluación de desempeño .....	43

## Introducción

Actualmente, el recurso máspreciado para una Organización son sus colaboradores ya que es por medio de estos que se pueden cumplir las metas y objetivos corporativos; asimismo, diferenciarla de otras empresas ante los constantes cambios sociales y tecnológicos, por lo que los procesos de Gestión de Talento Humano deben estar siempre orientados al bienestar y desarrollo de los empleados para asegurar el éxito. Además, es imprescindible que las organizaciones desarrollen estrategias para alcanzar mejores niveles de productividad, combinando estos modelos de gestión con la tecnología tendremos mejores resultados partiendo desde el diseño de puestos. Ante esto, se considera sumamente necesario partir por un rediseño al descriptor de puesto basado en competencias para los dependientes de la Organización Franquicias Internacionales ALSICORP, el cual debe ser adaptado a las exigencias de los consumidores que visitan las tiendas de El Salvador. Con el fin de potenciar la atención al cliente y brindar una mejor experiencia de compra; asimismo, se considera necesario desarrollar un filtro en el proceso de Reclutamiento y Selección, el cual consiste en la utilización de una aplicación o software tecnológico para poder seleccionar a aquellos candidatos que obtengan mayores calificaciones en las pruebas psicométricas. Que asegure que colaboradores que ingresan a Franquicias Internacionales ALSICORP puedan ser capaces de desarrollar las funciones de su puesto de trabajo de forma eficaz y eficiente. Pero cabe destacar que esto solamente puede lograrse si la Organización se enfoca desde el inicio en la selección de los aspirantes, buscando un mayor compromiso, interés y fidelidad en su talento humano. Básicamente, se busca mejorar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal que vaya enfocado en atraer al personal que se encuentre más capacitado, con el fin de mejorar la satisfacción al cliente.

## **CAPITULO I. NECESIDAD O ESTADO ACTUAL (el bien, servicio o proceso): diagnóstico y factibilidad.**

### **A. Necesidades y problemas asociados.**

Con respecto a, las Cadenas Comerciales que integran las Franquicias Internacionales ALSICORP están presentes en Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y El Salvador; en este último es donde se encuentran las oficinas centrales a nivel Regional y lo que será parte del objeto de estudio para el presente trabajo. La población que se tomará en cuenta son los colaboradores del área operativa (dependientes) de las tiendas pertenecientes a las Franquicias ALSICORP.

Actualmente, se sabe que las Organizaciones consideran a sus colaboradores como su recurso más valioso para alcanzar las metas empresariales, es por ello, que sus estrategias comerciales deben estar alineadas a los cambios sociales, ambientales, tecnológicos y sanitarios (pandemia COVID-19); y por supuesto, la Gestión del Talento Humano no está exenta en la implementación de las estrategias orientadas a la mejora y desarrollo de sus colaboradores. Otro punto es, que el proceso de reclutamiento y selección para los puestos de dependientes presentan inconsistencias que son necesarias cubrirlas. El perfil que presenta el puesto es enviado desde la casa Matriz en España y se debe adaptar al mercado laboral existente en El Salvador para que la organización tenga mejores resultados. Precisamente, porque los empleados deben ser la prioridad se debe partir de un rediseño al descriptor de puesto basado en competencias para los dependientes de tienda que le garantizará a la organización contar con personas calificadas y que puedan realizar sus tareas laborales de forma eficaz, eficiente y autónoma. Sumado al rediseño del descriptor de puesto, es necesario que el proceso de selección también incluya una evaluación que utilice pruebas psicométricas. Ya que, hasta el momento para este puesto no se utilizan, a diferencia de los puestos de mayor jerarquía los cuales si se toman en cuenta.

Debemos destacar también el interés que pueden presentar los colaboradores por los recursos tecnológicos, ya que se encuentran entre las edades de 18 y 25 años.

El proceso de reclutamiento y selección realizado como actualmente se hace da pie a que los colaboradores no rindan de la mejor manera, tanto así que las evaluaciones por tienda también se ven afectados.

## **1. Información de la organización**

### **a. Naturaleza de la institución.**

Franquicias Internacionales de Almacenes Siman están actualmente conformadas con cinco sociedades: EUROMODA S.A DE C.V (Zara), JOVENMODA S.A DE C.V (Bershka), IBEROMODA S.A DE C.V (Pull & Bear), PROMODA S.A DE C.V (Stradivarius) y ESPATIENDAS DE EL SALVADOR S.A DE C.V (Oysho). Cabe mencionar que estas son pertenecientes al gigante español de distribución de moda, Grupo INDITEX. La central está en La Coruña, la cual nace en 1975 pero cada cadena tiene sus propios servicios centrales.

En la actualidad, hay presencia de estas tiendas moda en los Centros Comerciales La Gran Vía y Galerías Escalón, con un total de 8 tiendas a nivel nacional y con 50 a nivel regional; El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Honduras y Costa Rica.

### **b. Misión organizacional**

Superar las expectativas de nuestros clientes, brindándoles la mejor experiencia de compra, creando valor para nuestros colaboradores, accionistas y proveedores, con responsabilidad social.

### **c. La Visión organizacional**

Ser el Grupo detallista líder e innovador en los mercados donde operemos, diferenciándonos por ofrecer las últimas tendencias, un servicio extraordinario y siempre fieles a nuestros valores.

#### **d. Valores organizacionales**

- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto
- Solidaridad
- Integridad

#### **e. Valores en acción**

- Seguridad Ocupacional  
Cada Colaborador debe disponer de condiciones para desempeñar su trabajo con seguridad
- Igualdad de Oportunidades  
Cada Colaborador tiene igualdad de oportunidades de trabajo acorde a sus competencias, sin importar su edad, sexo, raza, religión o condición física.
- Acoso Laboral  
No toleramos ningún tipo de acoso que desestabilice al Colaborador, entre otros: Maltrato psicológico, verbal o físico, sexual, intimidación individual o grupal.
- Anticorrupción  
Cada Colaborador debe mantener conducta íntegra en su trabajo y denunciar cualquier acto ilícito del que tenga conocimiento, entre otros: soborno y/o extorsión
- Seguridad de la información y de Redes Sociales  
Cada Colaborador debe evitar publicar material en redes sociales, que pueda afectar la imagen de la empresa.
- Confidencialidad



Está prohibido que el Colaborador revele o utilizar información confidencial de la empresa para fines diferentes al trabajo.

- Ambiente de trabajo

A fin de garantizar la seguridad de cada Colaborador, nuestro ambiente de trabajo es libre de alcohol o drogas.

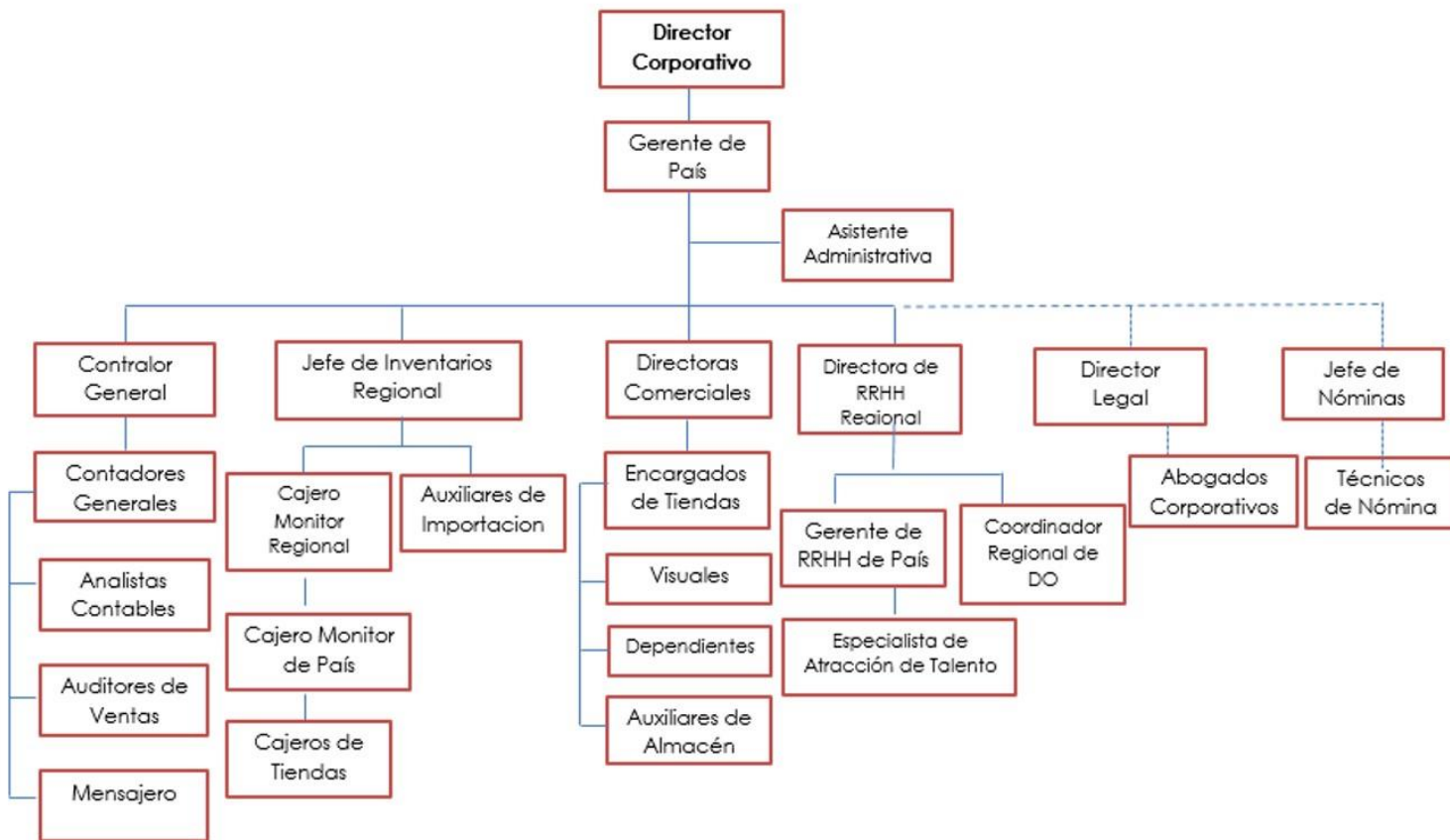
- Social y Ambiental

Promovemos iniciativas de cuidado del Medio Ambiente, entre otros: reciclaje de papel y equipos electrónicos en desuso

#### **f. Organigrama**

La Organización cuenta con 26 tipos de puestos, que son directamente contratados para el desarrollo de sus operaciones, incluyendo tanto el departamento de ventas como el personal corporativo. Asimismo, en el Organigrama se detallan de forma puntuada aquellos puestos que brindan apoyo a la Empresa, pero son pertenecientes al Grupo SIMAN.

## Ilustración 1 Organigrama



Fuente: Estructura Organizativa proporcionada por Dpto. de Recursos Humanos.

## **2. Contexto:**

La presente investigación se llevó a cabo en Franquicias Internacionales ALSICORP, cuya sede corporativa se encuentra ubicada en el Centro Comercial Galerías Escalón, con dirección exacta Paseo General Escalón #3700 S.S Col Escalón.

Actualmente, las Organizaciones se encuentran en un mercado altamente competitivo, por lo que los accionistas deben estar orientados a una constante evolución con respecto a sus estrategias comerciales para poder obtener el mayor nivel de rentabilidad posible, ante esto, algunas de ellas logran expandirse y crecer en el mercado; para generar ingresos (Cerna, Romero, & Mejía, 2008). Es importante mencionar que las Empresas son motores de cualquier economía, ya que mediante éstas se puede potenciar el comercio interior y exterior, por lo cual, se puede enfatizar que son capaces de abastecer las necesidades de los integrantes de una determinada esfera social, así como también el Estado por medio de los impuestos.

Según el informe económico y comercial, elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en San Salvador (2019) el modelo de comercio de bienes de consumo sigue dominado por las pequeñas cadenas de grandes almacenes y supermercados. Desde mediados de la década pasada, se ha permitido la entrada de empresas extranjeras estimulándose así la competencia.

Afortunadamente, con el inicio de las operaciones de las Empresas no solamente se pueden encontrar con aquellos ingresos económicos que ésta busca alcanzar, sino que también conllevan una gran cantidad de empleos en las zonas; por supuesto, tomando en cuenta el tamaño de la Organización. Ante esto, se puede apreciar que los colaboradores que pertenecen a las Empresas son la base del funcionamiento y de la productividad para el alcance de las metas y objetivos organizacionales que apoyen al posicionamiento de esta, diferenciándola del resto.

Y por supuesto, el área operativa de Franquicias Internacionales ALSICORP no es diferente al resto, con respecto a poseer y retener al talento humano que forma parte de ésta, es por ello, que el departamento de Recursos Humanos juega un papel sumamente relevante, donde son los responsables de seleccionar a los mejores candidatos que se adapten al perfil del puesto proporcionado por la Empresa.

### **Procesos de Recursos Humanos que se relacionan con el personal operativo de Franquicias ALSICORP**

- Reclutamiento y Selección de Personal

Para Martha Alles (2010), el reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Por otro lado, Chiavenato (2006) explica que la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Habiendo definido los conceptos de reclutamiento y selección de personal, es importante exponer el descriptor de puesto del dependiente de tienda:

Tabla 1 Descriptor de puestos

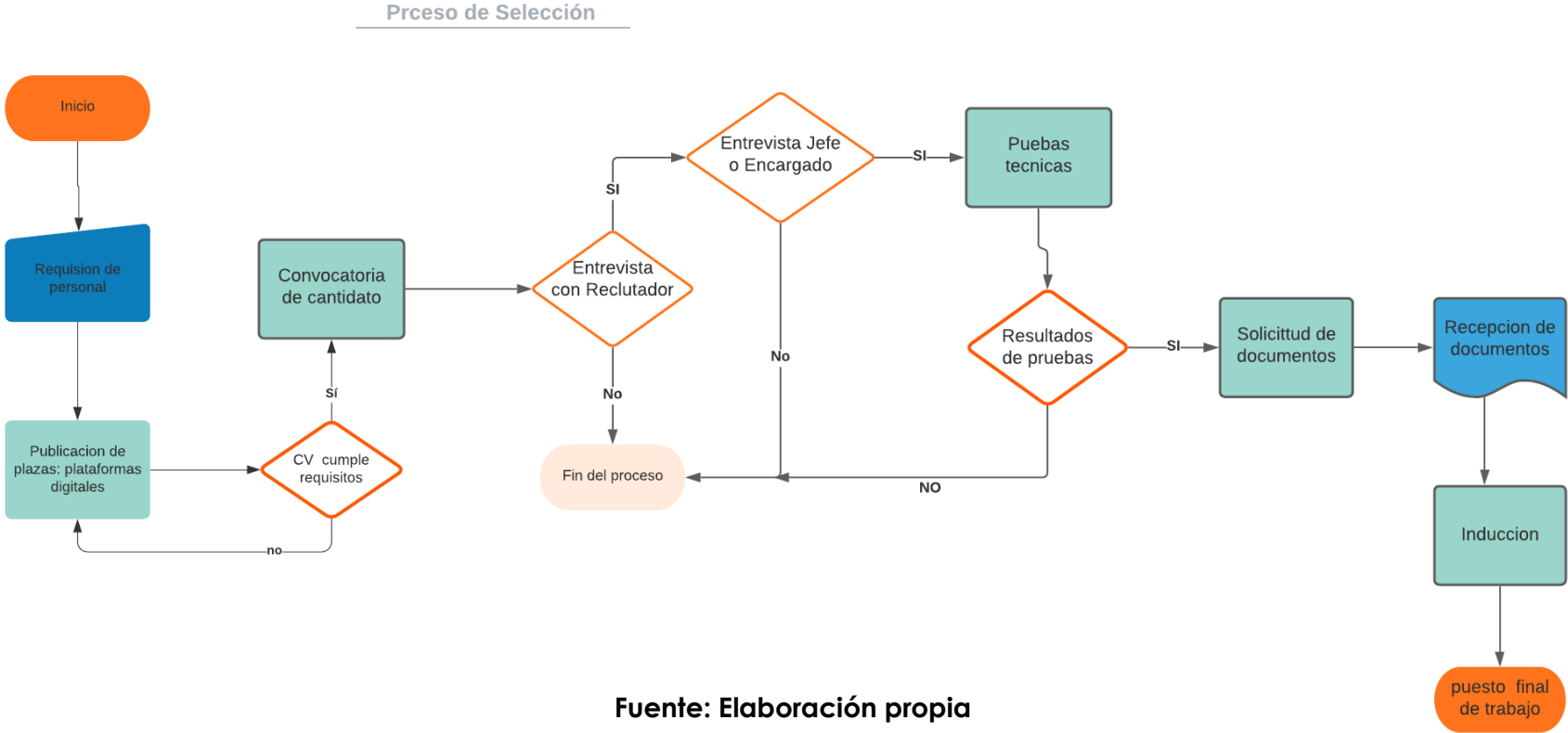
Descripción de Puesto		
1. Identificación del Puesto		
Puesto:	DEPENDIENTE DE TIENDA	
Departamento:	FRANQUICIAS	
<p><b>Objetivo General: Asesorar y atender a los clientes, de acuerdo a los lineamientos de atención al cliente y conocimiento de moda y tendencias actuales, con el fin de incrementar la venta.</b></p>		
2. Funciones Principales/Responsabilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar y surtir la zona asignada, con el objetivo de mantener el orden y facilitar el proceso de venta.</li> <li>• Asesorar y vender el producto de nuestra tienda, con el fin de brindar atención de calidad y fidelizar a nuestros clientes.</li> <li>• Contribuir en la formación de nuevo personal, para lograr un equipo de trabajo eficiente y apto para desempeñar las actividades de la tienda.</li> <li>• Organizar la correcta exposición del producto, de acuerdo a normas y lineamientos, con el fin de generar mayor venta en función de la imagen atractiva de la tienda.</li> </ul>		
3. Relaciones del puesto		
<b>Internas</b> <b>(áreas, departamentos con los que guarda relación):</b> Encargados de Tienda – Recursos Humanos		<b>Externas (proveedores):</b>  N/A
4. Perfil del puesto		
<b>Formación Académica:</b> Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto:		<b>Conocimientos específicos:</b> Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo.
Bachillerato finalizado. De preferencia iniciando sus estudios universitarios.		N/A
Experiencia Mínima Recomendada:		
No se requiere experiencia previa		
Otros conocimientos (licencias, certificaciones, idiomas):		
N/a		
Competencias:		
<b>Organizacionales,</b> <i>práctica de valores de la empresa los cuales reflejan nuestra cultura.</i>	<b>Conductas profesionales</b> <i>Conocimientos técnicos, actualizaciones de conocimientos, nuevas funciones, mayor responsabilidad.</i>	<b>Conductas personales</b> <i>Dirigirse hacia los demás, recibir indicaciones, aceptación de críticas, manejo de estrés.</i>
Respeto, reponsabilidad, honestidad, solidaridad e integridad.	Interés por aprender nuevas técnicas	Adaptabilidad al cambio, trabajo en equipo y orientado al logro de objetivos organizacionales

Fuente: Entrevista con Especialista de Talento Humano

Cabe destacar que, para la contratación de los dependientes, se busca un perfil de personas que rondan en edades de entre 18 a 25 años, que proyecten seguridad, dinamismo y una excelente presentación personal y gusto por la moda.

A continuación, se muestra de forma detallada el mapa de procesos de Reclutamiento y Selección de Personal para Franquicias Internacionales ALSICORP:

### Ilustración 2 Proceso de Selección



### **3. Objetivos del diagnóstico.**

➤ **Objetivo General:**

Conocer el estado actual de los procesos que se realizan en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Franquicias ALSICORP.

➤ **Objetivo específico.**

- Indagar sobre el proceso de Reclutamiento y Selección de personal de Franquicias ALSICORP.
- Conocer el ciclo de servicio que se desarrollan los colaboradores.
- Detallar las problemáticas que infieren en la atención y satisfacción al cliente que prestan los dependientes de tiendas.

### **4. Metodología del diagnóstico.**

Para poder realizar el diagnóstico se utilizó una metodología mixta, debido a que se requirió obtener datos cualitativos sobre las evaluaciones que se realizan en las tiendas de Franquicias ALSICOPR, y a su vez, datos cuantitativos sobre el resultado de las evaluaciones.

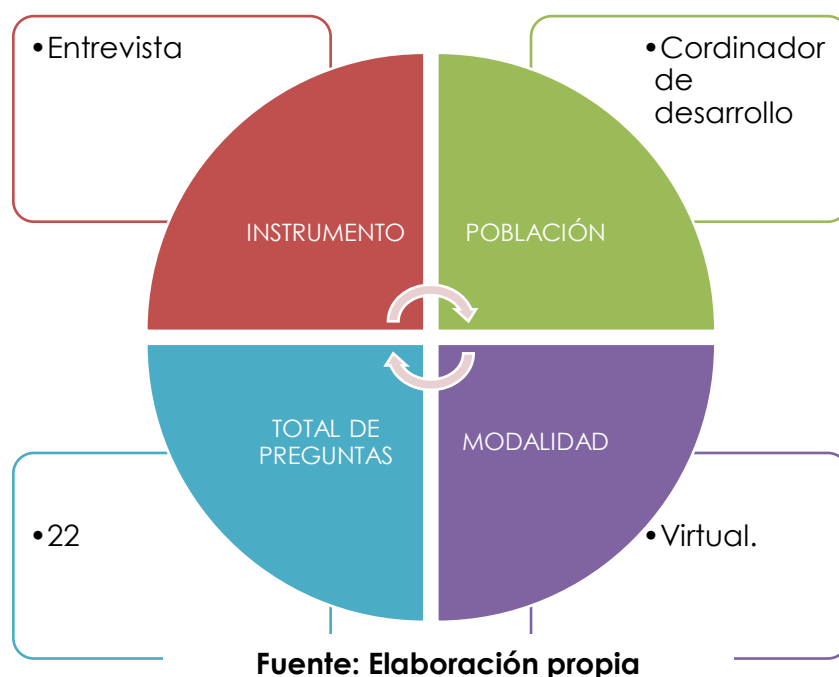
También se realizaron entrevistas al personal que labora en el área de Talento Humano, para recoger datos sobre la documentación de la empresa, conocer los procesos que se realizan en la organización.

Posteriormente se utilizaron los siguientes instrumentos para recolectar la información sobre las necesidades de la empresa.

### i. Entrevista.

El instrumento que se diseñó fue una guía de entrevista semiestructurada la cual se contestó de manera virtual mediante un Formulario de Google Forms (Ver Anexo 1), con el objetivo de conocer la situación actual en el área de desarrollo en la empresa Franquicia ALSICORP.

**Ilustración 3 distribución de la Entrevista Coordinador Regional de Desarrollo**



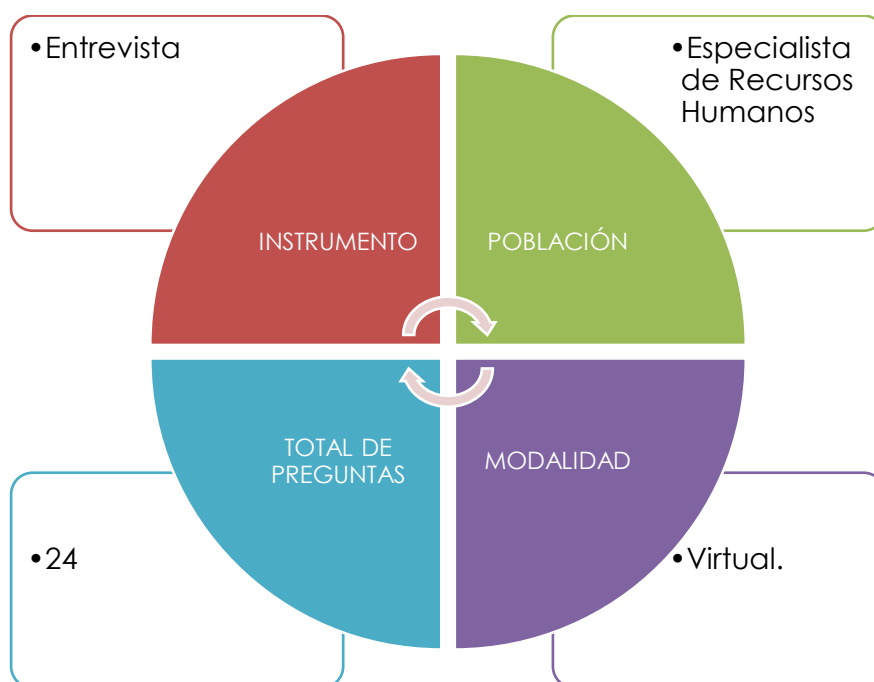
**Estrategia de muestreo:**

<b>CARGO:</b>	Coordinador Regional de Desarrollo
<b>NOMBRE:</b>	Licdo. Marvin Orantes.
<b>DPARTAMENTO/AREA/UNIDAD:</b>	Recursos Humanos



De igual forma, se diseñó una entrevista semiestructurada para la Especialista de Talento Humano (Ver Anexo 2), la cual fue contestada de manera virtual y diseñada en un Formulario de Google Forms, con el objetivo de conocer los procesos que se realizan en el área de Recursos Humanos.

**Ilustración 4 Distribución de la Entrevista Especialista de Talento Humano**



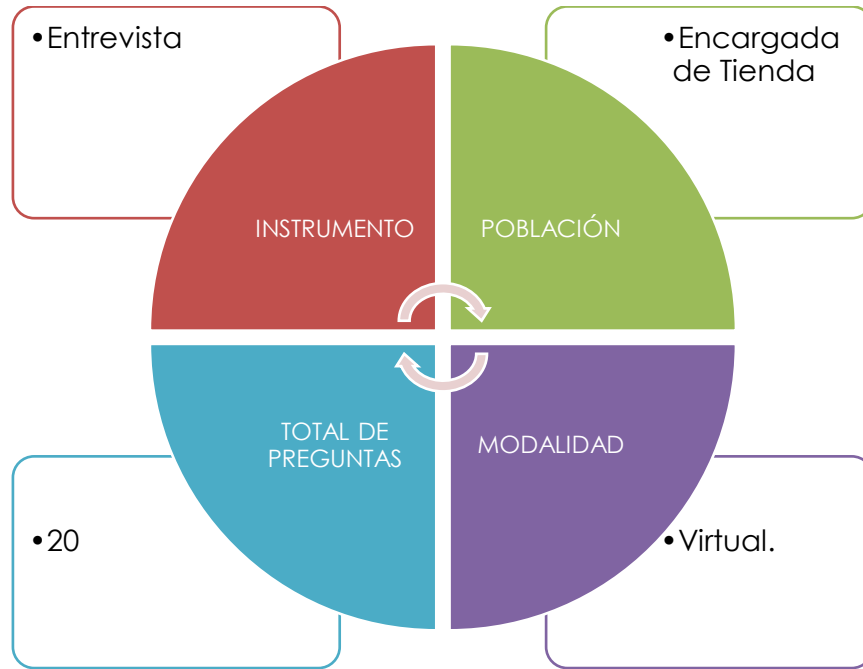
**Fuente: Elaboración propia**

**Estrategia de muestreo:**

<b>CARGO:</b>	Especialista de Talento Humano
<b>NOMBRE:</b>	Licda. Krisia Ortiz Trigueros
<b>DPARTAMENTO/AREA/UNIDAD:</b>	Recursos Humanos

También se tomó en cuenta a una Encargada de Tienda para conocer de primera mano el desempeño del día de a día de los colaboradores, se diseñó una entrevista en un formulario de Google Forms, y se respondió de manera virtual. (Ver Anexo 3)

**Ilustración 5 Distribución Entrevista Encargada de Tienda**



Fuente: Elaboración propia

**Estrategia de muestreo:**

<b>CARGO:</b>	Encargado de Tienda.
<b>NOMBRE:</b>	Andrea Aguilares
<b>DPARTAMENTO/AREA/UNIDAD:</b>	Área comercial

## **ii. Cliente Oculto**

Se utilizó esta técnica de observación, en la cual se evalúa mediante una visita no anunciada, en las diferentes salas de ventas para conocer la calidad del servicio percibido por el cliente externo.

El cliente oculto es un profesional especializado que actúa como consumidor habitual en cualquier establecimiento, solicitando información o incluso comprando un producto mientras realiza un análisis minucioso. En ningún momento debe levantar sospecha entre el personal de la organización dado que su comportamiento debe ser natural. (Calidad, 2012)

En el tiempo que dura la visita, el cliente es capaz de recopilar información básica relativa al aspecto exterior e interior de las tiendas.

Algunos aspectos principales que se evalúan son:

- Calidad de servicio y la atención al cliente.
- Eficacia de programas de capacitación.
- Las instalaciones según las especificaciones.
- Evaluación de la gama de productos del establecimiento

La información recopilada del cliente misterioso fue proporcionada por parte de la organización, esta evaluación se realiza dos veces al año; por lo que, los datos que se utilizarán para este estudio serán de la evaluación realizada del 12 al 27 de mayo del 2021. (Ver Anexo 4).

## **iii. Evaluación del desempeño.**

Otra de las herramientas que se utilizó fue la Evaluación de desempeño, la cual tiene como fin valorar el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamientos laborales del colaborador en su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad del servicio brindado.

Tal como lo menciona (Chiavenato I. , 2007) la evaluación del desempeño es la apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Tomando esto en cuenta, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de las organizaciones.

En esta evaluación del desempeño se toman en cuenta los factores que se describen a continuación.

Tabla 2 Factores para la Evaluación de Desempeño.

<b>Factores para la Evaluación del Desempeño</b>	
<b>Meta</b>	<b>Indicadores que reflejan el logro de la meta</b>
1. <b>Cumplimiento de venta y productividad según presupuesto</b>	Venta asignada
	Productividad
2. <b>Atención al cliente</b>	Cliente Oculto
	Atención al Cliente
3. <b>Control de Gastos</b>	Presupuesto de Gasto
	Merma
<b>Comportamientos y Valores Organizacionales</b>	
<b>Responsabilidad</b>	Respeto
<b>Honestidad</b>	Solidaridad
<b>Integridad</b>	Organización
<b>Toma de decisiones</b>	Conocimiento técnico

**Fuente: Elaboración propia**

La información que se utilizara fue proporcionada de igual forma por la organización.

## **5. Resultados del diagnóstico.**

El análisis cualitativo implica organizar los datos recogidos, transcribirlos a texto cuando resulta necesario y codificarlos. La codificación tiene dos planos o niveles. Del primero, se generan unidades de significado y categorías. Del segundo, emergen temas y relaciones entre conceptos. Al final se produce teoría enraizada en los datos. (Sampieri, 2010)

Cada técnica utilizada aportó información de distinta naturaleza y los resultados son los siguientes:

### **a. Detalle de los resultados de la implementación.**

#### **i. Documentación.**

El uso de esta técnica se basó en la revisión interna en la cual se analizaron, la estructura organizativa a través de los organigramas del departamento de recursos humanos, el perfil de puesto de los colaboradores del área operativa de franquicias ALSICORP y mapas de procesos de las funciones de Recursos humanos.

De esta técnica los resultados obtenidos fueron:

#### **1.1. Rol y estructura organizativa del departamento de recursos humanos de franquicias ALSICORP.**

Actualmente el departamento está formado por un gerente de recursos humanos regional que es el encargado de analizar las curvas de desempeño, revisa y da seguimiento sobre los resultados de productividad del departamento y verificar que el departamento aporte el máximo rendimiento apegado a los objetivos estratégicos de la organización.

Dentro del departamento se tiene un coordinador regional de desarrollo el cual planifica, apoya y propone temas de capacitación y desarrollo del personal de franquicias ALSICORP. También cuenta con un Gerente

de recursos humanos de país que cuida y mejora en los casos de productividad, implementa programas para mejorar la cultura organizacional.

Finalmente, en esta área se encuentra un especialista de reclutamiento y selección el cual coordina y apoya en estos procesos, realizando pruebas y presentando informes, así como es el encargado de dar ciertas inducciones al personal de franquicias ALSICORP.

En esta primera fase podemos observar que el departamento de recursos humanos cuenta con puestos estratégicos acorde a sus necesidades, para dirigir eficientemente al personal, es importante mencionar que además de conocer los puestos estratégicos se obtuvo la oportunidad de conocer las opiniones de ciertos colaboradores, que ayudaron a la obtención de resultados.

## **ii. Estructura del perfil de puesto de los dependientes de franquicias ALSICORP.**

El perfil de puesto tal como lo describe Martha Allens (2006) Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias.

El documento revisado como perfil de puesto para dependientes de la franquicia ALSICORP establece funciones importantes los cuales son primordiales para desempeñar el puesto de trabajo, aunque se logra observar que posiblemente exista la oportunidad de realizar una actualización del perfil incorporando evaluar competencias para puestos de iniciación debido a que posiblemente los futuros candidatos van iniciando su vida laboral justo como lo detalla el documento, algunas de esas competencias que se podrían incorporar podrían ser las siguientes:

- Capacidad para aprender
- Dinamismo-Energía
- Iniciativa-autonomía
- Liderazgo
- Orientación al cliente
- Responsabilidad
- Tolerancia a la presión
- Trabajo en equipo
- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Desarrollo de relaciones
- Pensamiento analítico

**iii. Representación a través de diagramas de procesos establecidos, de acuerdo con las actividades que se realizan dentro de la franquicia.**

Es importante mencionar que un diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso. Muestra la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, expresa igualmente el flujo de la información y de los materiales; así como las derivaciones del proceso, el número de pasos del proceso y las operaciones de interdepartamentales. Hace posible la identificación de bucles repetitivos, lo que es esencial para las acciones de rediseño y mejora. (Gilbreth, 2019).

Es necesario resaltar que los procesos para las funciones de reclutamiento, selección e inducción si bien están definidos dentro del departamento de recursos humanos y cumplen la función de realizar la secuencia de una manera eficiente los procedimientos es importante que los colaboradores a cargo del proceso retroalimenten con sus experiencias y así poder realizar las mejoras continuas a fin de mantener procesos actualizados y encaminados a las nuevas formas y tecnologías aplicadas a los recursos humanos.

Como último proceso del cual presentamos los resultados de la observación es del proceso del ciclo del servicio, Todo este proceso que vive el cliente, desde que inicia el proceso de compra o toma del servicio se denomina el ciclo de servicio, que es impactado por las continuas vivencias de su interacción con el personal de contacto, son los momentos de la verdad, y estos pueden ser positivos o negativos para la experiencia que vive el cliente e impactar en el resultado final de su experiencia ya que generan una respuesta cognitiva por medio de la atención recibida que incide en su comportamiento post compra a través de la satisfacción generada en la toma del servicio y que definiría sus futuras intenciones de compra.

El ciclo de servicio se ve optimizado en cuanto es más simple en su conformación y contiene la menor cantidad de puntos de contacto, puesto que ello implica que el cliente tiene que realizar menos gestiones para recibir un servicio óptimo.

#### Ilustración 6 Ciclo del servicio



Fuente: Elaboración propia



### **1. Primer momento de la verdad (FMOT)**

Definido por primera vez por Procter & Gamble, se lleva a cabo cuando un cliente potencial encuentra su producto o servicio por primera vez. Comúnmente, el FMOT solo dura unos segundos y puede incluir al consumidor que lee una descripción o escucha un discurso de un representante para comprender mejor cómo el producto puede satisfacer sus necesidades. Esta impresión inmediata depende de una buena presentación y la capacidad de mostrar claramente cómo el producto satisfará las necesidades de la audiencia. Este breve momento tendrá un impacto importante en si una persona decidirá seguir averiguando más sobre lo que ofrece la empresa. (Perdigones, 2019)

### **2. Segundo momento de la verdad (SMOT)**

Después de ver el producto por primera vez, el cliente realmente experimenta lo que la empresa está ofreciendo. Esto puede ocurrir antes de comprar el producto, como participar de una demostración práctica de un nuevo teléfono, y también puede desarrollarse después de una compra. Esto último ocurre con frecuencia en la era moderna de las compras en línea donde un consumidor no experimenta realmente el producto hasta después que este llega. Un SMOT que ocurra antes de la compra tendrá una mayor influencia sobre si un cliente pagará por un servicio o producto. Por otro lado, un SMOT que ocurra después tendrá un gran impacto en su satisfacción y relación continua con la marca, lo que puede afectar la reputación y alcance de la audiencia. (Perdigones, 2019)

### **3. Tercer momento de la verdad (UMOT)**

Este se centra en los comentarios que realiza el usuario sobre el producto. La capacidad del bien para satisfacer sus necesidades, así como los esfuerzos de la compañía para proporcionar una experiencia agradable

en el camino hacia la compra, formarán la respuesta emocional del consumidor. Durante el U MOT, un comprador puede elegir compartir sus opiniones sobre el servicio con la compañía que lo proporcionó, escribir una reseña en línea y dar sus opiniones a familiares, amigos y colegas. Estas conclusiones influirán en si se convierte en un cliente de retorno. Por ello, es conocido como el momento supremo de la verdad, ya que puede convertirse en el momento cero para otras personas en el futuro. (Perdigones, 2019)

Para este ciclo podemos agregar que los momentos de verdad se dan en el momento en que el cliente realiza la búsqueda del artículo de interés es este momento donde se coincide en que el dependiente debería realizar la primera interacción, con el fin de iniciar un camino a la obtención del resultado final hacia la compra.

Posterior a ese primer momento se da el segundo, en el cual el cliente según sus intereses, opciones se le debe guiar para motivar la venta dentro del establecimiento, es importante que los dependientes logren la conexión que hará que el cliente se sienta motivado a terminar el proceso.

Como último proceso de verdad es la obtención del mejor artículo de acuerdo las expectativas del cliente, en este proceso es importante que el dependiente de tienda logre la interacción y sea el percusor final hacia la obtención de una venta efectiva.

#### **iv. Resultados entrevista Coordinador Regional de Desarrollo Organizacional**

Por medio de la entrevista aplicada al Coordinador Regional de Desarrollo Organizacional de Franquicias ALSICORP, se puede apreciar que en la empresa existen oportunidades de crecimiento laboral, ya que este explica que al momento del ingreso inició laborando como dependiente de tienda, pasando por los puestos de coordinación hasta llegar a ser encargado general y posteriormente fue ascendido a un

puesto corporativo. Asimismo, se puede observar que la identificación de necesidades de capacitaciones se realiza en conjunto con la Gerente de Recursos Humanos de país, ya que esta se encuentra en constante comunicación con los encargados de las tiendas en caso de inconformidades o áreas de mejoras.

Durante la entrevista, el Coordinador expone que se le exige un mínimo de desarrollo de cuatro capacitaciones al año de habilidades blandas por país, donde se pueden ver temáticas como atención al cliente, liderazgo, comunicación y manejo efectivos del tiempo. Con esto, se puede valorar que los cursos de capacitaciones que generan un desarrollo en las competencias de los colaboradores, solamente se reciben una vez durante el año por cada competencia. Por lo que esto puede presentar una deficiencia en el proceso de la realización de las funciones laborales en los puestos operativos de tiendas. Por otro lado, es importante destacar que al momento del desarrollo de las capacitaciones los colaboradores no presentan ausentismo.

Asimismo, el entrevistado explica que los colaboradores que ingresan a la Organización reciben un proceso de inducción de Recursos Humanos para conocer los datos generales de la empresa, como la historia, cultura, funciones y reglamento interno. Para los puestos operativos, se desarrolla un proceso de formación que tiene una duración de tres semanas, donde se entrega acceso a una plataforma orientada a los colaboradores de nuevo ingreso, para que estos puedan obtener su material de aprendizaje digital; donde pueden consultar tópicos como: diccionario técnico, conocimientos del producto y atención al cliente. Al final de la formación se lleva a cabo una evaluación escrita; por lo que esto puede indicar que se está priorizando el aprendizaje teórico sobre la evaluación del aprendizaje a nivel práctico.

Para evaluar la satisfacción laboral, la empresa realiza evaluaciones de clima organizacional una vez al año y se apoya en herramientas como

Focus Group. En el caso de la evaluación del desempeño, también se realiza una vez al año, que ésta funciona como un medio de toma de decisiones con respecto a las áreas de mejora que se encuentran en los colaboradores.

Es importante mencionar que por parte de Recursos Humanos se desarrollan las entrevistas de salida, cuando se presenta renuncias con el fin de identificar los motivos de la salida del colaborador. El entrevistado menciona que existen diferentes motivos por los cuales un colaborador del área operativa puede renunciar y entre ellas se encuentran: complicaciones con los horarios de los estudios universitarios, crecimiento laboral y profesional y dificultades familiares.

**v. Resultados entrevista Especialista de Talento Humano.**

Partiendo de la información recolectada a través de la entrevista realizada a la especialista de Talento Humano, se pudo conocer el proceso de reclutamiento y selección, también, algunos aspectos relacionados a la capacitación que reciben los colaboradores en Franquicias ALSICORP.

En las respuestas se puede apreciar que los procesos de reclutamiento se realizan con base al perfil que es proporcionado por la Casa matriz, se utilizan fuentes como Tecoloco para puestos específicos, en cambio, para puestos más operativos como los dependientes de tienda se utilizan las auto candidaturas, se les realiza a dichas personas un proceso muy completo para el ingreso a la empresa que parte con la requisición de personal hasta el momento que la persona seleccionada se presenta a su puesto de trabajo. Se menciona que al momento de contar con la vacante se le da una revisión al perfil solicitado puesto que es de vital importancia cumplir con los requisitos que ya se han establecido.

Dentro de este proceso, se realizan entrevista con la Especialista de Recursos Humanos y con el jefe quien es el encargado de realizar las pruebas técnicas en referencia a la plaza que va a ocupar.

Podemos destacar, que si bien es cierto existe un proceso ya establecido de reclutamiento es necesario reforzar el perfil que ya está establecido para que los resultados mejoren y no se pierda el crecimiento dentro de la organización.

De igual forma, se habla de una evaluación de desempeño que se realiza una vez al año la cual pretende evaluar aspectos como la calidad del trabajo, tiempos de respuestas, trabajo en equipo, la actitud de los colaborados, esta información es utilizada para la promoción o desvinculación de la empresa.

#### **vi. Resultados entrevista Encargado de Tienda.**

Para efectos de obtener un diagnóstico más significativo, se optó por realizar una entrevista a una encargada de tienda. La cual posee cuatro años formando parte del equipo de Management de tienda, posee experiencia de manejo de personal en aproximadamente veinte personas como máximo, debido a las temporadas, pero explica que la plantilla normal de la tienda consta de diez personas más el equipo de aseo, el cual es un servicio subcontratado.

Comenta que el perfil de puesto establecido por la empresa es el adecuado debido al rubro de moda, pero que el rendimiento laboral no influye en las edades de los colaboradores. Asimismo, considera importante que los encargados jueguen un papel de guía hacia los colaboradores, para que estos puedan desarrollar sus funciones de una forma más segura.

El perfil del dependiente debe estar orientado a personas que posean cualidades como entusiasmo, habilidad de trabajo en equipo y tolerancia a la presión, ya que, en las temporadas altas, se espera un

fuerte tráfico de clientes, por lo cual, deben tener buena actitud con los clientes en todo momento, a pesar de las jornadas extendidas que se presentan.

Cabe destacar, que la entrevistada menciona que la mayoría de los colaboradores que han estado bajo su cargo, han sido ascendidos, por lo que este elemento es muy importante como factor de motivación; pero que los reconocimientos materiales y económicos posiblemente puedan influir en este último. Por otro lado, las formaciones se desarrollan por medio de la plataforma institucional, la cual se les brinda acceso al momento de ingreso de la empresa. Pero es importante que las retroalimentaciones sean constantes para definir un buen desempeño en los colaboradores.

Es necesario mencionar que el personal que no poseen buena actitud y tienen un rendimiento laboral deficiente pueden ser motivos por los cuales la terminación laboral debe terminar. Asimismo, se pueden presentar renuncias de estos colaboradores que van desde dificultades en coordinar los horarios de estudios y el trabajo, como problemas con los padres por las horas de llegada, pero también la búsqueda de mejora salarial y profesional puede ser habitual en las tiendas, ya que muchos de los colaboradores poseen formación académica superior.

## **vii. Resultados Cliente Oculto**

Como se menciona con anterioridad, el cliente oculto o cliente misterioso es una técnica que tiene como objetivo evaluar la calidad del servicio percibido por el cliente externo en cada una de las tiendas. Para esto, se realizaron un total de dieciséis visitas en las mismas, incluyendo los fines de semana, con el fin de poder evaluar el nivel de servicio al cliente y la presentación de las tiendas.

Por medio de esta técnica se tuvieron los siguientes resultados:

Respecto a la medición realizada en el año anterior (oct -19) la atención recibida por parte de los colaboradores ha disminuido significativamente. Los colaboradores no muestran interés en brindar acompañamiento al cliente al momento de su compra, lo cual impacta en la experiencia del cliente.

En las visitas, los clientes buscaban a los asesores para solicitar información sobre tallas y color; y les fue difícil localizarlos ya que se encontraban dispersos realizando otras actividades, en algunas visitas los colaboradores solo respondían las dudas de los clientes, pero no acompañaban al cliente.

Asimismo, al momento que a los clientes les surgían más consultas tenían que buscar a otros colaboradores, es importante mencionar que, en la mayoría de los casos, los clientes califican la experiencia en la tienda como buena, pero se identificó que había muchos colaboradores que se mostraban desinteresados en asesorar a los clientes.

En algunas de las visitas realizadas, se menciona que en el área de cajas se presentó un trato agradable con el cliente y se le resolvieron sus dudas con respecto a una devolución. Se menciona también que las tiendas tenían buen aspecto con respecto al orden y la limpieza; pero en algunas visitas si lograron ver desorden debido al tráfico de clientes.

Con respecto a los encargados de tiendas, se tienen muy buenos comentarios de las visitas, ya que, al momento de tener un acercamiento a los clientes, estos fueron amables y proporcionaron otras opciones de compra, así como también indagando los motivos de las devoluciones; permitiendo que los clientes se retiren satisfechos.

### viii. Resultados Evaluación de Desempeño.

La evaluación de los recursos humanos es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a alternativas de mejora.

La información obtenida en la empresa Franquicias ALSICORP arroja que la hay 11 colaboradores que necesitan un ajuste necesario y otros 17 que deben llegar a un nivel más alto, podemos observar según los resultados que ninguno de los colaboradores tiene o a llegado a un nivel excelente en el desempeño de sus funciones.

Tabla 3 Resumen Evaluación de desempeño

#### Resumen de Evaluación de Desempeño del puesto de dependiente.

Escala de Desempeño.	Calificación.
Excelente	0
Destacado	8
Cumplidor	13
Básico	17
Ajuste necesario	11
<b>Total</b>	<b>49</b>

Fuente: Elaboración propia

#### ☐ Análisis de los resultados.

Recopilando la información de las entrevistas realizadas, junto con cliente oculto y la evaluación de desempeño para encontrar en el análisis factores en común y así poder innovar con una fórmula que ayude a determinar en la selección si el candidato será un buen dependiente o posiblemente se pueda adecuar al nuevo perfil de puesto a implementar para realizarlo se toman a consideración los



siguientes aspectos para posterior realizar las evaluaciones que corresponderán al nuevo perfil.

1. Se identifican a los colaboradores actuales de acuerdo con los siguientes resultados obtenidos por la evaluación de desempeño:

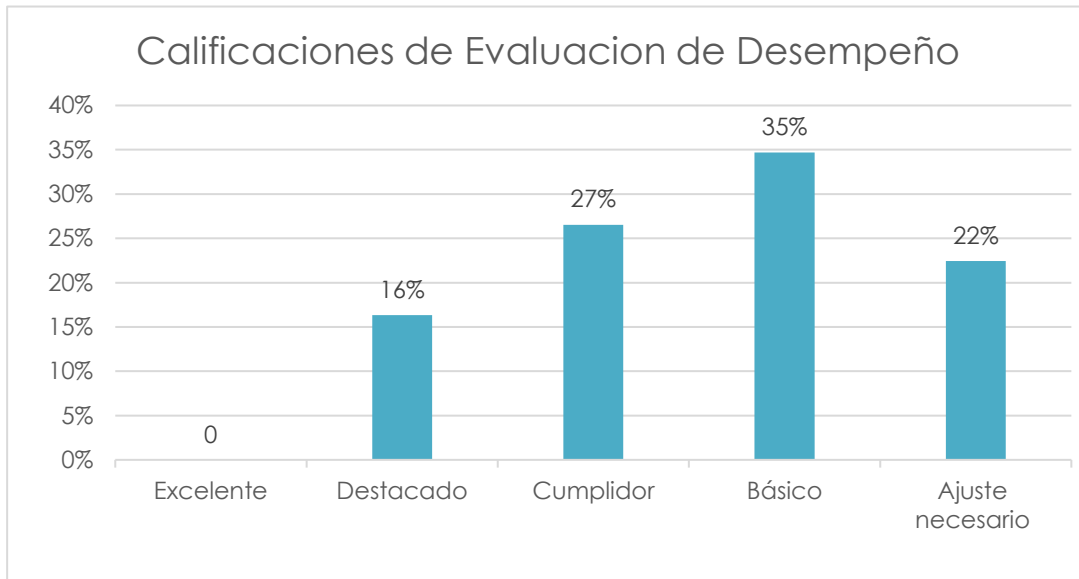
Tabla 4 Resumen Evaluaciones de Desempeño

<b>Resumen de Evaluaciones de Desempeño del Puesto de Dependiente</b>			
<b>Escala de Desempeño</b>	Escala evaluación	Colaboradores	%
<b>Excelente</b>	10	0	0
<b>Destacado</b>	9	8	16%
<b>Cumplidor</b>	8	13	27%
<b>Básico</b>	7	17	35%
<b>Ajuste necesario</b>	6	11	22%
<b>Total</b>		49	100%

Fuente: Elaboración propia

En dicha tabla encontramos las notas obtenidas de la evaluación de desempeño realizada a los dependientes de tienda de franquicias ALSICORP, así como la cantidad de personal que obtuvieron dichas calificaciones como el porcentaje que representan de acuerdo con el total

Gráfico 1 Calificaciones de Evaluación de Desempeño



Obtenido de las evaluaciones de Desempeño

Actualmente los resultados del grupo de dependientes de franquicias ALSICORP solamente el 16% de los colaboradores tienen una evaluación destacados seguidos por un 27% que cumple, con el mínimo requerido, pero que si bien cumplen el mínimo se debe reforzar algunas áreas, así como el resultado Básico que son aquellos que solamente se encuentran en la tienda limitados a realizar lo que se les asigne en el momento esta cantidad son los que cumplen un 35% y por ultimo tenemos una cantidad de 22% de los colaboradores que necesitan un ajuste necesario que a medida ha transcurrido su tiempo laborado han presentado deficiencias en su trabajo.

Al realizar una comparación con los resultados de cliente oculto a los dependientes los evaluaron con relación a estas características

- Calidad de servicio y la atención al cliente.
- Eficacia de programas de capacitación.
- Las instalaciones según las especificaciones.
- Evaluación de la gama de productos del establecimiento.

Se determina lo siguiente:

Tabla 5 Escala de evaluación de desempeño

<b>Factor</b>	<b>Escala</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Calidad de servicio y la atención al cliente.</b>	6	19%
<b>Eficacia de programas de capacitación.</b>	7	23%
<b>Las instalaciones según las especificaciones.</b>	9	29%
<b>Evaluación de la gama de productos del establecimiento</b>	9	29%
	31	100%

**Fuente: Evaluación de desempeño.**

Que los dependientes en calidad de servicio al cliente están alcanzando el 19% con resultados de ajuste necesario, posterior cuando se evaluó si recordaban o ponían en práctica parte del entrenamiento que se dio en la inducción el 23% de la nota que resalto fue Básico es decir están aplicando lo básico o en muchas ocasiones no recuerdan parte del procedimiento.

En la parte de la evaluación al tomar en cuenta el ambiente y desarrollo de trabajo y acerca de la identificación de los productos, las calificaciones obtenidas fueron en ambos casos destacados los dependientes si tienen ambientes de trabajo agradables y con las expectativas de identificación con los productos y la empresa, en ambos casos los resultados fueron destacados con un valor del 29% del global de las notas obtenidas en este factor evaluado

Posterior en resumen se tiene lo siguiente según la evaluación de desempeño ya realizada a los dependientes por parte de la empresa.

Gráfico 2 Factores de Evaluación de Desempeño

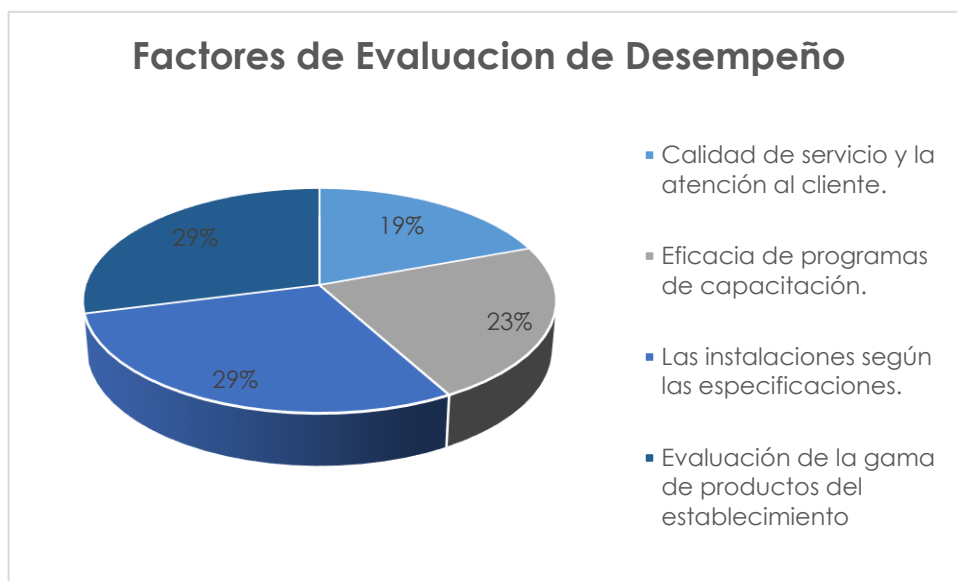


Tabla 6 Factores para la Evaluación de desempeño

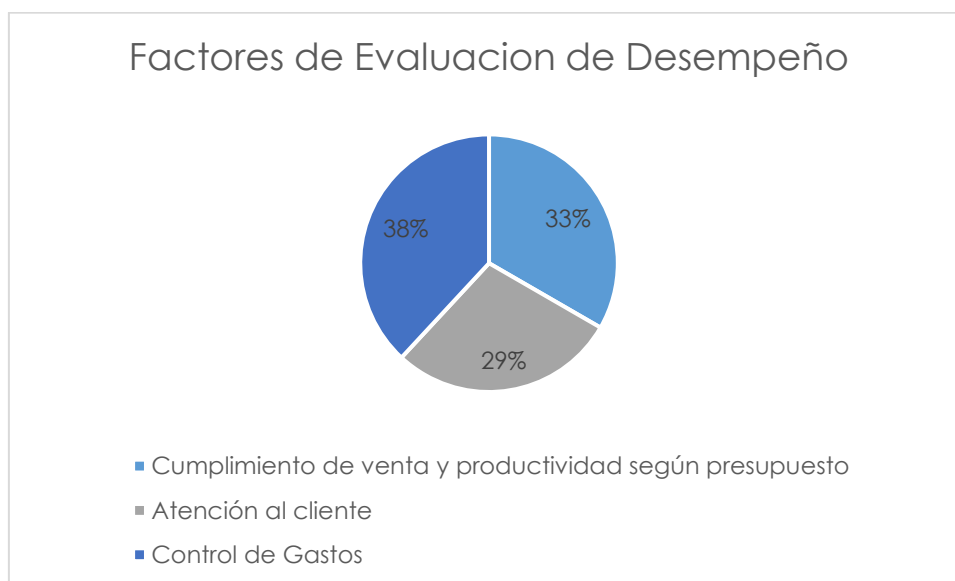
Factores para la Evaluación del Desempeño	
Meta	Indicadores que reflejan el logro de la meta
1. <b>Cumplimiento de venta y productividad según presupuesto</b>	Venta asignada
	Productividad
2. <b>Atención al cliente</b>	Cliente Oculto
	Atención al Cliente
3. <b>Control de Gastos</b>	Presupuesto de Gasto
	Merma
<b>Comportamientos y Valores Organizacionales</b>	
<b>Responsabilidad</b>	Respeto
<b>Honestidad</b>	Solidaridad
<b>Integridad</b>	Organización
<b>Toma de decisiones</b>	Conocimiento técnico

Al realizar un resumen global de la evaluación de desempeño se tiene que como las metas y los indicadores que reflejan el logro la proporcionalidad queda de la siguiente manera:

Tabla 7 Escala de indicadores de evaluación

FACTOR	ESCALA	%
<b>Cumplimiento de venta y productividad según presupuesto</b>	7	33%
<b>Atención al cliente</b>	6	29%
<b>Control de Gastos</b>	8	38%
<b>Total</b>	21	100%

Gráfico 3 Factores de evaluación de desempeño



Se tiene que con relación a la meta de cumplimiento de ventas y productividad los dependientes alcanzan un 33% con nota de Básico es decir se llegan a la meta global, pero se podría mejorar.

Con respecto al control de gastos y sus factores evaluados el total es de un 38% con una nota de cumplidor que significa que dentro de las tiendas se tiene un control tanto en las ventas como en la organización.

Y por último el porcentaje menor con un 29% es de atención al cliente, con notas de ajuste necesario. Es decir, si se identifica y se observa una deficiencia en este factor y sus indicadores.

Posterior a estos resultados y basados en la escala de la evaluación de desempeño:

Tabla 8 Factores Demográficos con calificación de destacado.

<b>Factores demográficos que poseen los dependientes con calificación "destacado" en la evaluación de desempeño</b>	
<b>Edad</b>	18-25 años
<b>Sexo</b>	6 mujeres y 2 hombres
<b>Zona de residencia</b>	Zona metropolitana de San Salvador, Antiguo Cuscatlán y Ciudad Merliot
<b>Estado familiar</b>	3 de los 8 colaboradores se encuentra acompañados/casados
<b>Hijos</b>	2 de 8 colaboradores posee hijos
<b>Estudios universitarios</b>	6 de 8 personas poseen estudios universitarios
<b>Situación de convivencia</b>	Todos los colaboradores se encuentran en la residencia de sus padres
<b>Experiencia laboral previa</b>	6 de los 8 colaboradores cuya calificación fue "destacado" en la evaluación de desempeño, no han tenido experiencia laboral previa al trabajo actual

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9 Factores demográficos dependientes con calificación de ajuste necesario

Factores demográficos que poseen los dependientes con calificación "ajuste necesario" en la evaluación de desempeño	
<b>Edad</b>	18-25 años
<b>Sexo</b>	4 mujeres y 7 hombres
<b>Zona de residencia</b>	Zona metropolitana de San Salvador, Antiguo Cuscatlán y Ciudad Merliot
<b>Estado familiar</b>	4 de los 11 colaboradores se encuentran acompañados/casados
<b>Hijos</b>	3 de 11 colaboradores posee hijos
<b>Estudios universitarios</b>	5 de 11 personas poseen estudios universitarios
<b>Situación de convivencia</b>	7 de los 11 colaboradores se encuentran en la residencia de sus padres
<b>Experiencia laboral previa</b>	5 de los 11 colaboradores cuya calificación fue de "ajuste necesario" en la evaluación de desempeño, no han tenido experiencia laboral previa al trabajo actual

Fuente: Elaboración propia.

Y con los datos mostrados se determina para la innovación a implementar identificar nuevas características y evaluar a los actuales dependientes a fin de determinar nuevas características basadas en competencias, aspectos psicométricos entre otros.

Se determina y se identifica una media de los resultados en la nota obtenida en el valor de 8 dicho resultado se obtiene de la siguiente manera:

Tabla 10 Escala de desempeño

<b>Escala de Desempeño</b>	<b>Escala evaluación</b>
<b>Excelente</b>	10
<b>Destacado</b>	9
<b>Cumplidor</b>	8
<b>Básico</b>	7
<b>Ajuste necesario</b>	6
<b>Total</b>	40
	40/5
	8

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, para el presente análisis la segmentación se realizará de la siguiente manera y así aplicar las pruebas correspondientes que nos indiquen los nuevos atributos, características y aspectos de personalidad que ayudaran a evaluar al mejor candidato



Tabla 11 Nueva escala de evaluación.

Nueva escala de evaluación	Colaboradores para evaluar	Cantidad de colaboradores
<b>Colaboradores de alto rendimiento</b>	Excelente	0
	Destacados	8
	Cumplidor	13
<b>Subtotal</b>		21
<b>Colaboradores de bajo rendimiento</b>	Básico	17
	Ajuste necesario	11
<b>Subtotal</b>		28

Fuente: Elaboración propia.

#### **b. Relación de los problemas encontrados con cada método de recolección de información**

Por medio del análisis de los instrumentos utilizados para poder obtener un diagnóstico que identifique cuales son aquellas problemáticas cuyas soluciones se encuentran dirigidas al departamento de Recursos Humanos y que incide en el desarrollo de las funciones de los colaboradores del personal operativo.

- Se puede observar, por medio de la evaluación de cliente oculto el personal que muestra mayores oportunidades de mejora son los dependientes, ya que los encargados son capaces de realizar sus funciones de forma autónoma al solucionar problemáticas que se pueden presentar en tiendas, como las devoluciones de efectivo o cambios de prendas.

- Existe un proceso de detección de necesidades de capacitación, pero únicamente se realizan una vez al año para potenciar las competencias de los colaboradores. Por lo que las personas que ingresan en fechas irregulares se pierden de estas capacitaciones.
- Gracias a la integración de los instrumentos utilizados, se puede apreciar que los dependientes poseen una actitud de desinterés con respecto a brindar una buena experiencia de compra.
- La Organización posee una plataforma Institucional que es un recurso para el desarrollo de las formaciones de los dependientes, pero se debe priorizar el poner en la práctica los conocimientos adquiridos.
- Los clientes se acercan a los dependientes para obtener apoyo sobre consultas con respecto al producto, sin ser abordados a primera mano.
- Las competencias de los colaboradores no son desarrolladas de forma constante, por lo que se debe dar seguimiento para que estos conocimientos dejen de ponerse en práctica.

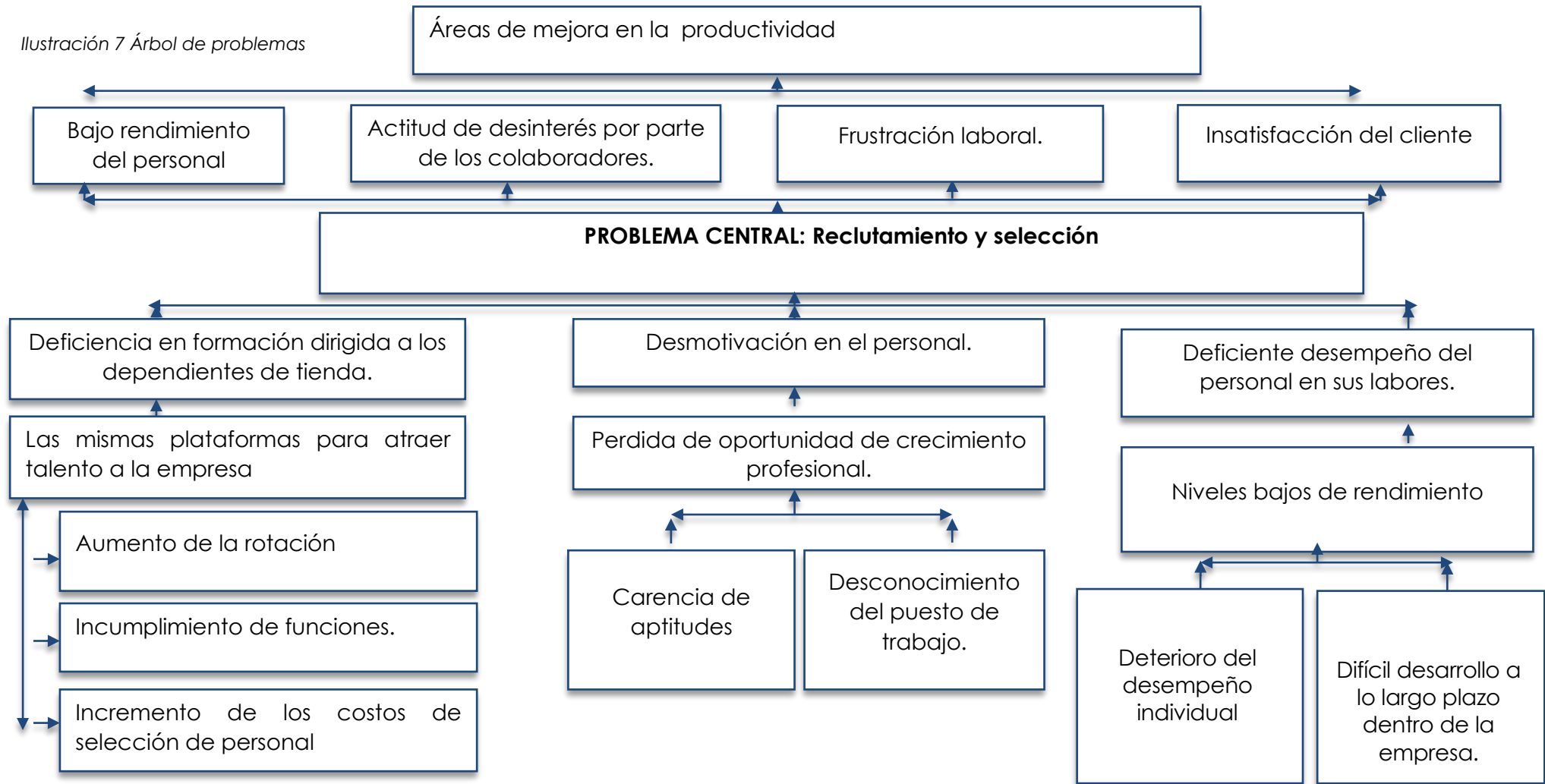
<b>Cuadro de identificación de problemáticas</b>	
<b>Cliente Oculto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco abordaje a los clientes por parte de los dependientes, lo cual impacta en la experiencia de compra.</li> <li>• Identificación de los dependientes por parte de los clientes.</li> <li>• Áreas de mejora en el orden de las tiendas (en temporadas altas)</li> </ul>
<b>Evaluación de Desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ningún dependiente posee calificación de "excelente" en la evaluación de desempeño</li> <li>• El mayor número de colaboradores se encuentra en el segmento de "básico" en la evaluación de desempeño.</li> <li>• Los dependientes que se encuentran en la menor calificación son del 22%</li> </ul>
<b>Entrevista a Coordinador de D.O Regional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de las competencias se realizan una vez al año por cada temática.</li> </ul>

<p><b>Entrevista a Especialista de Atracción de Talento Humano.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de perfil internacional proporcionado por la Casa Matriz.</li> <li>• No se realizan pruebas psicométricas para la selección de los candidatos.</li> </ul>
<p><b>Entrevista a Encargado de Tienda</b></p>	<p>Entre los motivos por los cuales se puede presentar la rotación de los dependientes están:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para coordinar los horarios de estudios y trabajo.</li> <li>• Bajo desempeño.</li> <li>• Problemáticas con los padres debido a las horas de llegada a su residencia.</li> </ul>

### **Relación de los problemas (ARBOL DE PROBLEMAS).**

El árbol de Problemas es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto, es complementaria, y no sustituye, a la información de base. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos.

Ilustración 7 Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia.

## **B. Justificación.**

Orientar los esfuerzos al rediseño de los descriptores de puesto de los dependientes de tienda responde a la necesidad de la transformación del proceso de selección y reclutamiento de la Empresa Franquicias ALSICORP, que según la información recolectada mediante los instrumentos del diagnóstico le proporcionara a dicha empresa la solución a algunas problemáticas detectadas.

Queda evidenciado que una de las principales dificultades que impiden el óptimo desempeño de los colaboradores radica en el actual descriptor de puesto, este es proporcionado por la Casa Matriz en España, el cual establece los criterios de selección que no se adaptan fielmente a la realidad de nuestro país. Por todo esto, parte de la estrategia de solución es adaptar dicho descriptor al mercado laboral que existe y además brindarle a la organización una herramienta que le permita renovar el proceso de reclutamiento y selección, además, podrá mejorar, retener, motivar y desarrollar al mejor talento humano.

Una de las situaciones que debemos tomar en cuenta, es la edad de los aspirantes, y también, que en la mayoría de los casos optar por un puesto dentro de Franquicias ALSICORP significara su primer empleo. Por lo que, esto requerirá cambios en la mentalidad de la empresa, la cual deberá ajustar el puesto de trabajo a un perfil por competencias que le permita generar más valor a la organización y a los colaboradores.

Hay que mencionar, además que el procedimiento del análisis de puestos de trabajo va a determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener las personas que se contrataran. Dicho de otra manera, el análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utilizará para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo lo que implicará tal puesto y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo y a su vez el

tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo. (Dessler, Gary; Varela, Ricardo, 2011)

El disponer del perfil de competencias del puesto será sumamente esencial ya que definirá las características que exige el puesto de dependiente, así como también, permitirá conocer el nivel de adecuación de los actuales colaboradores e identificará el potencial de los futuros empleados, y tendrá un gran impacto en seleccionar a los candidatos con mayor probabilidad de ajuste al cargo, mostrando una evaluación objetiva y medible.

Todavía cabe señalar, que los perfiles por competencias son una necesidad que deben adaptar las Compañías para ser más productivos en referencia a tener el mejor talento y personal capacitado para que ejerzan las funciones con un valor agregado, este componente cualitativo es la descripción de los comportamientos observables en distintos niveles que permiten expresar los conocimientos , habilidades como actitudes o valores, rasgos de carácter y motivos que predicen las conductas, que a su vez predicen un resultado, ya que clarifica lo que se espera de cada integrante en la organización y proporcionara a futuro las herramientas de desarrollo en este sentido. (Jaramillo, 2020)

Considerando que, el reclutamiento y la selección del personal se convierten en un proceso sumamente importante cuando se busca un talento nuevo, cuando una gran cantidad de currículos llega al departamento de recursos humanos, toma demasiado tiempo y cuesta mucho dinero entrevistar a cada candidato. Por eso, tener un proceso de reclutamiento y selección eficiente ayudara a descartar aquellos candidatos que no son adecuados para el puesto porque carecen de la formación y educación adecuada, por otro lado, permitirá además detectar a aquellos candidatos potenciales que pueden llegar después de un proceso de formación a ser totalmente compatibles con el puesto.

Según (Chiavenato I. , 2002) las organizaciones excelentes no son las que tienen la tecnología más avanzada y sofisticada, sino aquellas que saben extraer el máximo provecho a sus tecnologías actuales, es decir aquellas empresas que han identificado las ventajas que implica la correcta utilización de las tecnologías y su efectiva inclusión dentro del desarrollo de los procesos administrativos más importantes de la organización.

Por tanto, la empresa Franquicias ALSICORP, debe considerar además que el mercado se ha vuelto más competitivo y las exigencias de los clientes se han enfocado a una estrategia de resolver los problemas con rapidez y sin presentar excusas, es buen momento para definir una guía que se base en el conocimiento de las conductas profesionales de las personas y plantear nuevas formas de trabajar en la organización.

La población de estudio se presta para implementar un novedoso proceso ya que su principal ventaja es una generación completamente digital. Además, debemos tomar en consideración que la tecnología rige su forma de vivir, existe una predisposición a la adaptación continua. Y no solo eso, sino que la comunicación constante y a través de diversos medios es también parte de su día a día.

La propuesta de implementar una aplicación que abarque el proceso de reclutamiento y selección enfocado en el nuevo perfil por competencias para los dependientes de tienda conlleva muchos beneficios para la organización entre los que podemos mencionar: automatizar en gran parte el flujo de trabajo que representa este proceso, permitirá aplicar evaluaciones de alta predictibilidad para medir con precisión a los postulantes, de manera que, se puede elegir el candidato ideal sin la influencia de factores subjetivos o sesgos de selección, crear y publicar ofertas laborales en pocos minutos, recibir las postulaciones en la plataforma y realizar entrevistas y pruebas en línea. Finalmente, una aplicación ofrece la posibilidad de comunicarse de forma individual y

masiva con los candidatos, para avanzar más rápido y mejorar la experiencia general del proceso.

### **C. Fundamentación Teórica**

Durante esta sección se describirá de forma detallada, la información recolectada para contrastarla con la propuesta del diseño de innovación.

#### **La estructura Organizacional**

La estructura organizacional es la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Puesto que cada empresa funciona de manera diferente, cada una tiene que adoptar una estructura organizacional distinta que le ayude a alcanzar sus metas y objetivos. Por lo tanto, toda empresa conforme a la forma de operar debe planificar todo el proceso de sus tareas laborales y definir los puestos y responsabilidades de todas las personas que integran la organización (Quiroa, 2020)

De esta forma, la estructura organizacional representa la manera en la que se organiza el trabajo en la Compañía. Según Quiroa (2020), también se establece el modo de comunicación y de coordinación que se entabla entre cada puesto para llevar a buen término las tareas. En efecto, debido al alto grado de competencia las empresas buscan mejorar y volver más eficientes sus procesos productivos, sus procesos administrativos y su estructura organizacional.

La estructura organizacional de Recursos Humanos puede ser formal o informal. La primera viene a ser la más tradicional en la que existen unos niveles de jerarquía y cada miembro del equipo tiene unas tareas y objetivos asignados. Así mismo, también se establecen canales y procedimientos de comunicación entre las distintas áreas de la empresa.



En el lado opuesto se encuentra el modelo de organización informal que, como su propio nombre indica, es mucho más flexible y está basado en las relaciones personales y en las dinámicas que se establecen en los grupos. Lo habitual es que ambos modelos coexistan, es decir, dentro de una organización formal habrá también otra informal que surge espontáneamente y que no está regulada por nadie. Es importante, en estos casos, tener en cuenta la organización informal para que la empresa funcione. Por ejemplo, cuando se elige a un jefe de departamento es interesante elegir a una persona que tenga cierta influencia sobre el grupo (KENJO, 2021).

Es importante mencionar la importancia de que concepto se refiere al patrón de diversos niveles de la jerarquización, esta, según Aguilar, Aguilar y Vilario (2014), se refiere a la estructura de una organización, en la cima están los gerentes de mayor rango, los que son responsables de las operaciones de toda la Organización; los gerentes de rango más bajo se encuentran en los diversos niveles descendentes de la organización. La Jerarquización dentro de la Organización es importante porque influye en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico y afecta la velocidad de las decisiones que implican diversos niveles de jerarquía (Aguilar, Aguilar, & Vilario, 2014).

### **Rol de recursos humanos**

Según Luis Cabrera, el rol de los Recursos Humanos es igual o parecida para todo tipo de empresas, ya sean familiar o grandes corporaciones. La diferencia se determina en relación con su dimensión, sector y estrategia específica. Así pues, de forma más llana, se puede determinar que el objetivo de los Recursos Humanos consiste en obtener el máximo esfuerzo y conocimiento de los trabajadores de la compañía y ponerlo al servicio de la organización. Si se busca la función principal de la gestión de personas, o aquella que resumiría toda su esencia, ésta podría ser conseguir que en la compañía se encuentren las personas con las

capacidades y disposición necesarias para la realización de la actividad de la empresa.

Por lo anteriormente expuesto, es fundamental mencionar, que sin importar las jerarquías a las cuales pertenece un puesto, cada uno de ellos es primordial para que la Organización logre sus objetivos establecidos. Es por ello, que es sumamente importante la formación de los colaboradores para desarrollar sus competencias y potenciar la eficiencia en su productividad.

### **Descriptor de puesto**

La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que lo conforman y que lo diferencian de los demás que existen en una organización. Un puesto puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás (Sazo, 2007).

A su vez, Santos, Muñoz & Fuentes (2016), exponen que la descripción de puestos se refiere al contenido de los puestos, es decir, a los aspectos intrínsecos de estos, pero no basta con solo saber que es un puesto, sino también se necesita describir en que se basa, cuáles son sus funciones, cuál es su finalidad, que se requiere para obtenerlo y lo más importante para poder analizarlo.

La descripción del puesto de trabajo es el proceso de plasmación del análisis del puesto en un documento estructurado y homogéneo para todos los puestos de la organización, que contenga la información requerida. Por lo que se puede decir, que no es más que un proceso de identificación, comprensión y reflejo documental de la incidencia y alcance de un puesto en la organización (Enguítanos, 2017).

Sazo (2007), afirma que después de la descripción, continúa su análisis, que consiste en enumerar los requisitos que se exige al ocupante. La descripción y el análisis están relacionados entre sí, y se diferencian en

que la descripción estudia el contenido, mientras que el análisis estudia los requisitos.

Para Enguítanos (2017), Cuando se plantea en una organización llevar a cabo un proceso de elaboración de descripciones de puestos de trabajo es necesario decidir acerca de los siguientes aspectos:

- Información que se debe recoger: Esta dependerá del objetivo final del proceso, pero en la mayoría de los casos los elementos de descripción que se desarrollan en el siguiente punto son comunes a todos ellos
- Grado de detalle con que se ha de recoger la información: La información recogida puede especificarse hasta el grado de detalle que sea necesario, debiéndose encontrar, no obstante, el punto de equilibrio entre la utilidad de la información recogida y el coste y esfuerzo necesario para obtenerla.
- Formato de presentación de la información recogida (documento de descripción).
- Método de análisis para recoger la información: lo más flexible y utilizado en la actualidad en la mayoría de las organizaciones la observación directa, la entrevista y el cuestionario.

Para Chiavenato (1993) las etapas para realizar el análisis de puesto son:

- Etapa de Planeación: En esta primera etapa se realiza la planificación del trabajo de análisis de puestos:
  - Determinación de los cargos a describir
  - Elaboración y posición de los cargos en el organigrama
  - Elaboración del cronograma de trabajo
  - Elección de los métodos de análisis a aplicarse.
- Etapa de preparación: En esta fase se preparan las personas que recolectaran la información, los esquemas, la disposición del ambiente, recolección previa de datos y materiales de trabajo.
- Esta etapa puede ser simultánea a la de planeación.

- Etapa de ejecución: Aquí se lleva a cabo la recolección de datos referente a cada puesto, que se va a analizar y se redacta el análisis
- Etapa de preparación: En esta fase se preparan las personas que recolectaran la información, los esquemas, la disposición del ambiente, recolección previa de datos y materiales de trabajo.
- Esta etapa puede ser simultánea a la de planeación.
- Etapa de ejecución: Aquí se lleva a cabo la recolección de datos referente a cada puesto, que se va a analizar y se redacta el análisis.

### **Estructura de la descripción de puesto**

Para Abdon y Arato (2016), la descripción de puesto debe estar conformada por los siguientes elementos:

- Nombre del puesto
- Posición en el Organigrama (Nivel del cargo, supervisión, subordinación, etc.)
- Contenido del cargo (tareas o atribuciones)

### **Reclutamiento y Selección**

Cuando los gerentes de las empresas piensan en un cambio en el área de Recursos Humanos que va a beneficiarlos, deben de tomar en cuenta lo importante que es la planeación del recurso humano; es decir, que logren contar con el número y tipo correcto de individuos para satisfacer las necesidades de la organización. Sin las personas apropiadas en los puestos adecuados y en el tiempo correcto, cualquiera de los vitales procesos administrativos puede volverse tan ineficiente como para amenazar la existencia de la organización (Wug, 2006).

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece

al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección (Chiavenato I. , ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 1999).

Para Chiavenato (1999), las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento. Como existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. Esto puede:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento

### **Tipos de Reclutamiento**

- **Reclutamiento Interno**

El reclutamiento interno es la primera fuente de reclutamiento ya que hay que iniciar investigando en la propia compañía. Se da cuando la empresa llena una vacante mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasferidos con promoción, programas de desarrollo personal y planes de profesional (Wug, 2006).

- **Reclutamiento Externo**

Consiste en cubrir la vacante con personas externas, es decir personas de afuera que cumplan con el requerimiento del perfil, esto se da cuando la empresa requiere un perfil más elevado (conocimientos y perspectivas nuevas) para obtener resultados a corto plazo. Este proceso tiene la desventada de ser más costos, complejo, toma más tiempo y no se tiene

la certeza de quien lo ocupara o permanezca en el puesto por mucho tiempo (López & Tapia, 2012).

### **Selección de Personal**

Al hablar sobre selección de personal, se hace referencia a varias etapas que conforman la misma, entre las cuales se puede mencionar las siguientes: revisión de perfil, reclutamiento interno o externo, actualización de datos, entrevistas, aplicación de pruebas, levantamiento de referencias laborales y contratación. El reclutamiento de personal identifica a potenciales candidatos que se ajusten al perfil que requiere la organización. Este proceso comienza con la búsqueda y finaliza con la captación de Hojas de Vida para el puesto requerido. Se obtiene un grupo de carpetas con el perfil que se requiere, de lo cual se obtendrán los nuevos trabajadores de la compañía (Santillan, 2017).

La selección de personal es la elección, entre un grupo de candidatos, cualificados captados mediante el proceso de reclutamiento, a la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto, busca llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección (Rivera-Garcia, 2019).

### **Competencias**

Según Tobon (2015) Procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades (de la vida cotidiana y del contexto laboral- profesional), aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual integran el saber ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros), el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) y el saber hacer (desempeño basado en procedimientos y estrategias), teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de los actos y buscando el bienestar humano.

Tanto desde la perspectiva del mundo del trabajo como del mundo de la educación, las competencias pueden identificarse ideas comunes como: la combinación de conocimiento, habilidades y actitudes, la idea de movilizar diversas capacidades para actuar logrando un desempeño y la idea que este desempeño puede darse en diversos contextos cuyos significados el individuo debe ser capaz de comprender para que su actuar sea pertinente (M & E., 2007).

A su vez, Irigoin y Vargas (2002), mencionan que la competencia tiene que ver en este caso con una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos. La flexibilidad y capacidad de adaptación resultan claves para el nuevo tipo de logro que busca el trabajo y la educación como desarrollo general para que las personas hagan algo con lo que saben. En anexo podrá encontrar algunos ejemplos de competencias.

La competencia laboral es algo que se adquiere a lo largo de la vida productiva de los individuos, por lo que juega un papel importante la experiencia y la capacitación que se reciba. Las competencias no son una simple aptitud o un conjunto de éstas, se refiere a aptitudes, destrezas, actitudes y conocimientos en diferentes situaciones de trabajo. La persona, entonces, deben tener la capacidad de regular sus actividades para poder desarrollarlas

### **Tipos de Competencias**

Para Spencer y Spencer (1993) las competencias se clasifican en los siguientes grupos:

Tabla 12 Competencias

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	• Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	• Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	• Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	• Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	• Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización

Fuente: Fuente: Spencer y Spencer (1993), citado en Mertens (1996)

Para López (2010) la clasificación de las competencias varía de una empresa a otra y es diferente para cada puesto de trabajo, pero hay algunas genéricas que muchas compañías toman como referencia. Es importante distinguir dos tipos de competencias:

Competencias de carácter específico o genéricas de un determinado puesto de trabajo o función laboral: Capacidad para aprender y Adaptación al cambio, creatividad e innovación, trabajo en equipo y visión de futuro.



Competencias de carácter más amplios o transversales: Comunes a la mayoría de las profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos adquiridos y también valores. Como pueden ser: capacidad de análisis y de síntesis, resolución de problemas, trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa, motivación.

### **Concepto de clientes**

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios (Thompson, 2009).

Los consumidores se enfrentan por lo regular a una amplia gama de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad determinada. ¿Cómo escogen entre tantas ofertas de mercado? Los clientes toman decisiones de compra con base en las expectativas que se forman sobre el valor y la satisfacción que las distintas ofertas de mercado les proporcionarán. Los clientes satisfechos vuelven a comprar y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto. Los clientes insatisfechos a menudo se van con la competencia y desdeñan los productos ante otras personas (Kotler & Armstrong, 2008).

Domínguez y Jaimes (2015), consideran que, en la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y, por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales. (Domínguez & Jaimes, 2015)

## **La importancia de la calidad de la atención al cliente**

Depende del desempeño que se perciba de un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas, el comprador quedará insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedará satisfecho. Si el desempeño rebasa las expectativas, el comprador quedará encantado (Kotler & Armstrong, 2008).

Asimismo, una buena administración que se centra en personal bien capacitado, valiosa oferta de programas y su influencia en los clientes, también son componentes de dimensiones de calidad. La alta gerencia debe considerar necesario invertir tiempo, energía, capacitación y recursos necesarios para mantener a su personal sensible y centrado en el cliente (VILCHEZ, JIMÉNEZ, & CHAPARREA, 2020).

Para Flores (2005) la definición de la atención al cliente y la calidad es la totalidad de particularidades y características de un producto o servicio que influye sobre su capacidad de satisfacción de determinadas necesidades y también son variables precisas y medibles, y que las diferencias en calidad reflejan diferencias en cantidad de algún atributo del producto o servicio. Pero la motivación se adecua mucho más, cuando se utilizan estas herramientas en una empresa y se consigue la satisfacción al cliente.

## **La Tecnología**

Rammert (2001), expone que la tecnología se define usualmente como el conjunto de herramientas hechas por el hombre, como los medios eficientes para un fin, o como el conjunto de artefactos materiales. Pero la tecnología también contiene prácticas instrumentales, como la creación, fabricación y uso de los medios y las máquinas; incluye el conjunto material y no-material de hechos técnicos; está íntimamente conectada con las necesidades institucionalizadas y los fines previstos a los cuales las tecnologías sirven.

## **Tecnología y Recursos Humanos**

Las Empresas que inviertan en Tecnología de Informática adecuada, pueden lograr ventajas competitivas mediante la aplicación estratégica de manera oportuna y económica. Entre los beneficios de la aplicación de Tecnología Informática es crear y mantener ventajas competitivas para la empresa en un mercado de alta competencia y donde la única constante es el cambio continuado (Rodríguez, 2005).

Fuentes (2019), menciona que la transformación digital mejora, por un lado, el alcance al cliente hecho por las empresas. Permite aportar nuevas experiencias de productos y servicios organizativos, asimismo, los líderes ven cómo la rápida innovación tecnológica cambia el panorama empresarial en casi todos los sectores: desafía los modelos empresariales existentes, permite nuevos modelos operativos, facilita la aparición de nuevos competidores e impulsa el cambio en el comportamiento y las expectativas de los clientes a lo largo de generaciones.

La tecnología y los procesos aplicados de la misma dentro del reclutamiento de personal muestran avances enfocados en facilitar las tareas de selección, por lo que es importante que las empresas se mantengan al tanto de los diversos programas, aplicaciones y softwares desarrollados para esta actividad (Santillan, 2017).

Por eso es importante que los directivos lleven a cabo la transformación generada por el establecimiento de las nuevas metodologías ágiles. Su implantación puede ser general, o enfocada sobre un área de la entidad. En el caso donde está implantado solo a un equipo no tiene que preguntarse si se tiene que llevar a cabo modificaciones culturales de la empresa con los métodos utilizados. La empresa tiene que estar apoyada por equipos fuertemente involucrados con ganas de aprender y capaz de trabajar en equipo en la óptica de mejorar los procesos para que el proceso se desarrolle de la buena manera (Fuentes, 2019).

## **Pruebas Psicométricas en el proceso de Reclutamiento y Selección**

Sánchez (2002), considera que, pese a la importancia de la selección de personal, en algunas ocasiones no es realizada con rigor al no ser llevada a cabo por expertos, lo cual puede conducir, tanto a una fuerte falta de motivación del trabajador seleccionado (al no ver cumplidas sus expectativas sobre el puesto) como a una pérdida de rendimiento para la empresa.

La psicometría es una rama de la Psicología que se ocupa de cuestiones relacionadas con la medición de aspectos psicológicos; es decir, la conducta de la persona, como rasgos de personalidad (reacciones), habilidades, conocimiento, actitud, capacidad mental, entre otros. Son medidas objetivas y generalizadas que evalúan a través de un test cualidades, conducta, personalidad, comportamiento o aptitud de la persona candidata a un puesto; además, se realizan descripciones y comparaciones en el desempeño de una persona con respecto a otra, haciendo uso de muestras estadísticas de comparación ( Instituto Nacional de Aprendizaje, 2021)

Según Bollat (2017), las pruebas psicométricas son herramientas que se usan como apoyo en el proceso de reclutamiento y selección para medir diferentes cualidades psicológicas del individuo, generando resultados cuantitativos con los cuales se obtendrá información específica de cada uno de los sujetos.

### **Pruebas Psicométricas para Evaluar al Personal de Ventas**

- Pruebas de Personalidad: evalúan cómo los postulantes interpretan una situación, así como otros aspectos personales como su capacidad de adaptación, relación y conflictos internos, habilidades sociales, etcétera (Bizneo, 2021).
- Liderazgo: Una prueba de evaluación de liderazgo está diseñada para ayudar a los empleadores a identificar la capacidad de un

individuo para liderar, administrar y dirigir a otros (Integral Management Consulting, 2021).

- Trabajo en equipo: mide una serie de capacidades esenciales como proponer ideas y aceptar las de otros, gestionar bien el tiempo, escuchar, colaborar, adaptarse, etc. (Merino, 2011).

### **Plataforma para la Reclutamiento y Selección de Personal**

- Evalart

Es una plataforma online, que ofrece evaluaciones psicométricas y técnicas para poder evaluar habilidades y competencias de los candidatos. Su objetivo es proporcionar a las empresas y sus equipos las herramientas para identificar y contratar al mejor talento según sus necesidades. Mediante el uso de nuestras innovadoras soluciones de reclutamiento, cualquier empresa, en cualquier lugar, puede evaluar más candidatos más rápido y mejor de lo que lo están haciendo en la actualidad, lo que conduce a un mejor proceso de selección y, al final, a mejores resultados. Los candidatos también se benefician de un proceso más justo y conveniente, que les permite ser encontrados y valorados por las empresas en que quisieran trabajar.

- Como funciona Evalart

Evaluar candidatos con Evalart es muy sencillo. Todo el proceso consta de solo 4 pasos donde se elige la evaluación o evaluaciones que se quiere utilizar, se crea un proceso donde se envían las evaluaciones a los candidatos, estos responden los cuestionarios y los resultados son inmediatamente visibles desde Evalart.

### **Seleccionar o crear una prueba**

El primer paso al iniciar un proceso de selección es crear el proceso en Evalart y seleccionar la o las pruebas a utilizar en la evaluación.

Evalart posee una amplia librería de pruebas y preguntas para las evaluaciones. Se puede navegar por los diversos cuestionarios para conocer sus características y verlos como los vería un candidato.

También es posible modificar pruebas existentes para adecuarlas a sus necesidades o incluso crear una nueva completamente desde cero.

- Enviar pruebas a los candidatos

Una vez seleccionados las pruebas que se utilizarán en el proceso de selección, el siguiente paso consiste en ingresar los correos electrónicos de los candidatos a quienes desea evaluar.

Se puede automáticamente enviar invitaciones personalizadas a todos los candidatos haciéndolo en un solo clic. Estos recibirán un correo con un link para acceder a las pruebas seleccionados para el proceso.

También es posible crear procesos especiales que permiten a cualquier persona postular si así se desea (Evalart, 2016).

Para el caso se utilizarán 4 pruebas que están en relación con la adaptación al perfil por competencias que se ha rediseñado las cuales se describen a continuación.

## ❑ PRUEBA DISC

La Prueba DISC Completa de Evalart es un inventario que evalúa cuatro rasgos básicos de la personalidad, así como distintas combinaciones de dichos rasgos que resultan en 15 perfiles típicos que se encuentran en el entorno laboral. La prueba se basa en las investigaciones del psicólogo William Moulton, quien plantea que existe una retroalimentación entre las condiciones del ambiente y la disposición del individuo para actuar sobre este. A raíz de dicha retroalimentación, Moulton plantea que pueden existir cuatro tipos de patrones conductuales básicos y predecibles.

Dichos tipos de conducta son: Dominio, Influencia, Dominio, Estabilidad y Cumplimiento. A su vez, estos patrones pueden combinarse y generar 15 perfiles típicos de comportamiento: Realizador, Agente, Evaluador, consejero, Creativo, Desarrollador, Inspirador, Investigador, Racional, Artesano, Promotor, Competidor, Perfeccionista, Persuasivo y Especialista.

La prueba DISC reporta cuál de los patrones conductuales básicos es predominante en el candidato, detallando lo que motiva su conducta, los ambientes que potencian su desarrollo, las fortalezas y debilidades, y los perfiles con los que se complementan. Asimismo, informa cuál de los 15 perfiles típicos presenta el candidato, describiendo también su patrón conductual típico. La prueba DISC es la preferida cuando se desea obtener una medida rápida y válida del perfil de un candidato. Además, tiene un manual de uso para el usuario, que aporta información valiosa para interpretar cada perfil, y para entender el patrón conductual del candidato en un entorno laboral.

#### **BIG FIVE**

La Prueba de los 5 Factores de Evalart es un inventario que evalúa los 5 grandes factores de la personalidad: Extraversión, Amabilidad, Responsabilidad, Estabilidad Emocional, y Apertura a la Experiencia (Apertura, Intelecto y Creatividad). La prueba se fundamenta en los estudios de Tupes y Christal (1961) y Norman (1963), quienes basándose en el modelo Léxico de la personalidad, plantearon las 5 características básicas que definen la personalidad.

Los resultados ofrecen un reporte numérico sobre el nivel que presenta cada candidato en las características, así como una descripción exhaustiva de las conductas, motivaciones y tendencias de este.

Esta prueba es una fundamentada a nivel de investigación, por lo que se considera una medida ampliamente validada a la hora de evaluar la

personalidad. Ofrece también un manual de uso, que orienta al usuario al realizar el proceso de selección y reclutamiento, pues informa sobre los patrones conductuales y emocionales típicos que se pueden encontrar en los distintos roles organizacionales.

Tabla 13 Descripción de Factores Big Five

Área	Descripción
<b>Big Five - Amabilidad</b>	Personalidad cordial, compasiva, de buen humor y cooperativa en lugar de desconfiada y antagónica hacia los demás. Valores muy altos pueden ser percibidos como una personalidad ingenua o sumisa. Las personalidades de baja amabilidad suelen ser personas competitivas o desafiantes, lo que se puede percibir como una personalidad argumentativa o poco confiable
<b>Big Five - Apertura, Intelecto y Creatividad</b>	La apertura refleja el grado de curiosidad intelectual, la creatividad y la preferencia por lo novedoso y variado. Las personas con alta apertura son imaginativas, independientes y prefieren una variedad de actividades sobre una rutina estricta. Pueden ser percibidos como imprevisibles, arriesgados y faltos de concentración. Las personas con poca apertura buscan obtener satisfacción a través de la perseverancia y se caracterizan por ser pragmáticos e impulsados por los datos, a veces incluso percibidos como dogmáticos y de mente cerrada.
<b>Big Five - Estabilidad Emocional</b>	Personalidad estable y buen control de impulsos, capaz de asimilar y manejar correctamente estímulos o emociones desagradables o negativas. Valores altos se manifiestan como una personalidad estable y tranquila, pero puede verse como poco inspiradora y despreocupada. Valores bajos indican una personalidad reactiva y excitable, a menudo correspondiente a individuos muy dinámicos, pero que pueden percibirse como inestables o inseguros.



Área	Descripción
<b>Big Five - Extroversión</b>	Se caracteriza por una alta energía, emociones positivas, sociabilidad y la tendencia a buscar estimulación en compañía de otros. La alta extraversión a menudo se percibe como una búsqueda de atención y personalidad dominante. La baja extraversión causa una personalidad reservada y reflexiva, que puede percibirse como tímida, distante o absorta en sí misma.
<b>Big Five - Responsabilidad</b>	Tendencia a ser organizado y confiable, mostrando autodisciplina y un actuar diligente. Motivados por los logros, prefieren el comportamiento planificado en lugar del espontáneo. Valores muy altos pueden ser percibidos como obstinación y obsesión. Valores bajos se asocian con flexibilidad y espontaneidad, pero también pueden reflejar descuido y baja confiabilidad.

Fuente: Plataforma Evalart

## ❑ ROLES DE EQUIPO

La Prueba de Roles de Equipo de Evalart determina el rol que ejerce naturalmente el candidato cuando forma parte de un equipo. Considera 9 posibles roles de equipo: Creativo, Lógico, Organizador, Explorador, Retador, Hacedor, Finalizador, Jugador de Equipo y Experto.

La prueba ofrece una descripción detallada sobre el rol de equipo predominante, además del porcentaje que obtuvo en los demás. También ofrece un reporte de la fortalezas y debilidades de cada rol. Además, tiene un manual de uso, que aporta información importante a considerar durante el proceso de interpretación de los resultados, adaptado al ámbito laboral

Tabla 14 Factores de evaluación prueba Roles de Equipo

Área	Descripción
<b>Creativo</b>	Estas personas tienden a ser muy creativas y buenas para resolver problemas de maneras no convencionales. Sus fortalezas incluyen creatividad y libre pensamiento; ellos son altamente capaces de generar ideas y resolver problemas difíciles. Por otro lado, sus debilidades habituales son una restricción en la comunicación efectiva como consecuencia de enfocarse mucho en sus ideas y asumir que los demás las tienen que entender igual que ellos, así como una tendencia a ignorar los imprevistos o problemas que pueden ocultarse en los detalles. También pueden perder el interés cuando hay que pasar de idear a implementar.
<b>Experto</b>	Los expertos son personas con un conocimiento profundo de un área de trabajo clave. Son capaces de enfocar su pensamiento en cosas específicas, tienen iniciativa, son dedicados, y proporcionan una amplia gama de conocimientos, siendo estas sus principales fortalezas. Por otro lado, por lo general solo contribuyen en un frente estrecho y se centran en tecnicismos más de lo necesario, siendo estas sus debilidades más habituales.
<b>Explorador</b>	Los exploradores brindan conocimiento al equipo que obtienen de fuentes externas y se aseguran de que las ideas del equipo funcionen en el mundo real. Son extrovertidos, entusiastas y comunicativos, con una tendencia a explorar oportunidades y desarrollar contactos, que son sus principales fortalezas. Los exploradores suelen ser el punto de contacto entre el equipo y contactos clave fuera de este. Por otro lado, sus debilidades son a menudo un optimismo excesivo combinado con la pérdida de interés una vez que el entusiasmo inicial ha pasado.
<b>Finalizador</b>	Los finalizadores son muy efectivos al final de una tarea, para "pulir" y analizar el trabajo en busca de errores, sometiéndolo a los más altos estándares de control de calidad y corrigiendo minuciosamente hasta el más pequeño error. Son diligentes, concienzudos y están dispuestos a buscar y corregir errores, siendo estas sus principales fortalezas. Los finalizadores tienden a preocuparse indebidamente y son reacios a delegar el trabajo, y en algunos casos, su búsqueda de la perfección puede frenar su

<b>Área</b>	<b>Descripción</b>
	avance o el del equipo cuando en realidad ya sería preferible pasar a otra cosa en vez de seguir buscando el resultado perfecto.
<b>Hacedor</b>	El rol de estas personas es planear una estrategia práctica y viable y llevarla a cabo de la manera más eficiente posible. Sus principales fortalezas incluyen practicidad, confiabilidad, eficiencia y capacidad para convertir ideas en acciones y organizar el trabajo que se necesita hacer. Pueden ser inflexibles y reacios a abrirse a nuevas posibilidades, que son las debilidades principales de los hacedores.
<b>Jugador de equipo</b>	Estas personas ayudan a un equipo a funcionar correctamente utilizando su versatilidad para identificar el trabajo requerido y completarlo en nombre del equipo. Las fortalezas de los jugadores de equipo incluyen cooperación, receptividad, diplomacia y capacidad para prevenir conflictos dentro del equipo. Por otro lado, sus principales debilidades son la indecisión en situaciones críticas, así como evitar excesivamente los enfrentamientos.
<b>Lógico</b>	Proporcionan un ojo objetivo, emiten juicios imparciales cuando es necesario y sopesan las opciones del equipo de una manera desapasionada. Sus fortalezas clave son la sobriedad y la capacidad de ver todas las opciones objetivamente y juzgar con precisión, mientras que las debilidades habituales incluyen la falta de motivación y la incapacidad para inspirar a los demás, así como hacer críticas excesivas y sin tacto.
<b>Organizador</b>	Los organizadores se enfocan en los objetivos del equipo, atraen a los miembros del equipo y delegan el trabajo de manera apropiada. Las fortalezas de estas personas son la madurez, la confianza, la capacidad para aclarar objetivos, identificar talentos, planificar y delegar el trabajo de manera efectiva. A menudo se les puede percibir como manipuladores y tienden a redirigir su parte del trabajo a los demás, lo que representa sus debilidades más prominentes.
<b>Retador</b>	Los retadores brindan el impulso necesario para garantizar que el equipo siga avanzando y no pierda el enfoque ni el impulso. Son

Área	Descripción
	desafiantes, dinámicos, prosperan con la presión y son valientes para superar los obstáculos, siendo estas sus fortalezas más importantes. Sus debilidades más prominentes incluyen una tendencia a provocar a otras personas y ofender sus sentimientos.

Fuente: Plataforma Evalart

## ❑ TEST DE PREFERENCIAS VOCACIONALES

Test de Preferencias Vocacionales basado en la Teoría de Holland (RIASEC). Evalúa las 6 dimensiones de Holland para identificar áreas de carrera compatibles con las preferencias del evaluado. Esta prueba puede utilizarse como prueba de orientación vocacional o para identificar como un candidato encaja en una posición en particular.

John Holland en su Teoría Tipológica categorizó la personalidad y los ambientes ocupacionales en seis tipos. Su teoría está basada en la Teoría de Rasgos y Factores cuyos postulados señalan que las personas que desempeñan una misma ocupación tienen características similares y que la satisfacción de la ocupación se relaciona con el grado de concordancia que existe entre la persona y las exigencias de la ocupación. Esto quiere decir, que mientras más se asemeje la personalidad a las tareas que se desempeñan en la carrera, más a gusto se sentirá la persona en dicha profesión.

Tabla 15 Factores de evaluación Test Preferencias Vocacionales

Área	Descripción
<b>Realista</b>	En este tipo se integran a las personas que gustan de manipular objetos, tienen habilidades mecánicas, generalmente no prefieren la interacción con los demás. También valoran el dinero, el estatus y el poder. Algunas ocupaciones de este tipo de personalidad son los ingenieros, agricultores, arquitectos entre otros.

<b>Investigador</b>	Aquí se agrupan las personas que le tienen habilidades analíticas, manejan ideas abstractas, y tienen valores no convencionales. En las ocupaciones de este tipo se encuentran los científicos y matemáticos, entre otros.
<b>Artístico</b>	En este tipo de personalidad se incluyen las personas que poseen habilidades artísticas. Usan el arte como manera de expresión, son creativos y les gusta la independencia. Generalmente, tienen excelentes destrezas de redacción. Los músicos, actores, periodistas, escritores están ubicados en este tipo de personalidad y ambiente ocupacional.
<b>Social</b>	Las personas que disfrutan servir a los demás, son cooperadores, sensibles y tienen excelentes destrezas interpersonales están ubicadas en este tipo. Esto incluye a los maestros, trabajadores sociales, sacerdotes, consejeros y enfermeros entre otros.
<b>Emprendedor</b>	En este tipo de personalidad se ubican las personas que le gustan los riesgos, son agresivos al momento de alcanzar las metas que se establecen. Valoran el poder y tienen habilidades para convencer a los demás ante su punto de vista. Son extrovertidos, tienen liderazgo y buenas relaciones interpersonales. Los banqueros, vendedores y gerentes son algunas de las profesiones que se incluyen en este grupo.
<b>Convencional</b>	Las personas que son organizadas tienen habilidades matemáticas, disfrutan el orden y trabajar sin tener mucha interacción con los demás. Aquí se encuentran secretarías(os), contables, oficinistas entre otros. (iiVVo, 2014)

Fuente: Plataforma Evalart.

## **CAPITULO II. PROPUESTA DE INNOVACIÓN.**

### **A. Objetivos.**

#### **Objetivo General**

- Proponer una aplicación tecnológica para la gestión de recursos humano, que permita agilizar y dinamizar el proceso de reclutamiento y selección que incluya el nuevo perfil para el puesto de dependientes de tiendas de la empresa Franquicias ALSICORP con el fin mejorar sus competencias laborales.

### **Objetivos específicos**

- Rediseño del perfil de dependiente de tienda basado en competencias que contenga las características del mercado laboral de El Salvador para la empresa Franquicias ALSICORP.
- Seleccionar la aplicación que servirá para el proceso de reclutamiento y selección de acuerdo con las necesidades de la empresa Franquicias ALSICORP.
- Establecer los lineamientos del uso de la aplicación que contenga la información necesaria para brindar soporte a los usuarios finales de la empresa Franquicias ALSICORP.

## **B. Diseño de la propuesta.**

En esta sección se incorpora una explicación esquemática que se pretende desarrollar para el proceso de reclutamiento y selección

con el fin de optimizar la evaluación de atracción de talento humano, por lo tanto, se realizarán las evaluaciones a los dependientes actuales para identificar aquellas características que los colocan en alto o bajo rendimiento, y así poder establecer un patrón de acuerdo a porcentajes que nos ayude a predecir el éxito o fracaso de los futuros colaboradores dentro de la organización. Para esto se utilizarán pruebas psicométricas albergadas en una plataforma digital que permitirá filtrar a los candidatos.

Como resultado se pretende el rediseño del perfil de puesto para los dependientes de tienda basado en competencias que nos asegure el éxito de los colaboradores en el desempeño de sus puestos.

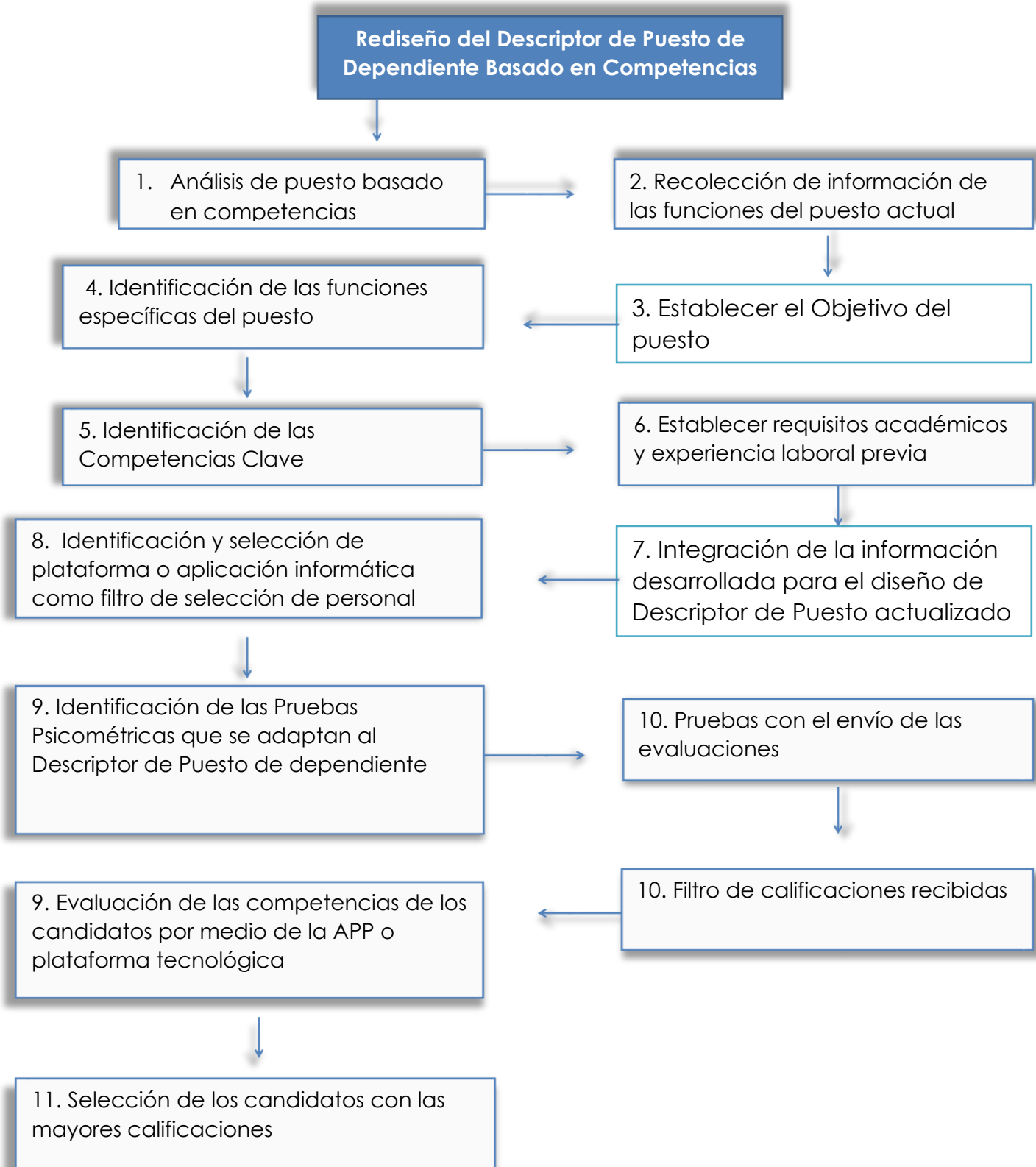
Ilustración 8 Proceso de propuesta de innovación



Fuente: Elaboración propia



Ilustración 9 Rediseño del descriptor de puestos



Fuente: Elaboración propia

## C. Proceso de implementación.

### 1. Organización para la ejecución.

Para el presente trabajo a continuación se definen las diferentes instancias que se involucrarán en la dirección, toma de decisiones y coordinación para la realización del presente proyecto.

Tabla 16 Puestos involucrados para la implementación

Rol/puesto	Responsabilidades
<b>Coordinador Regional de Desarrollo de franquicias ALSICORP</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Brindar la información necesaria para la elaboración del diagnóstico a través de una entrevista y aportaciones según su experiencia.</li><li>• Evaluar las propuestas y diseños de acuerdo a los objetivos de la compañía de los resultados en la implementación de un nuevo perfil de puesto para los dependientes de las franquicias.</li></ul>
<b>Especialista de Talento Humano Franquicias ALSICORP</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Brindar información, del proceso de selección, para el personal operativo de la empresa.</li><li>• Proporcionar resúmenes de las evaluaciones de los dependientes de tienda.</li><li>• Comunicar y explicar acerca de los procesos de formación, que se manejan actualmente.</li><li>• Ser un vínculo estratégico entre el equipo consultor de trabajo y los intereses de la compañía</li></ul>
<b>Equipo consultor de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar diagnóstico de la situación actual del área a estudiar</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los distintos puntos de mejora y proponer soluciones según las necesidades y requerimientos de la compañía</li> <li>• Desarrollar de manera eficiente el diseño de la propuesta con el fin de alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.</li> </ul>
<b>Asesor de contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser una guía para las distintas etapas del proyecto, solventando dudas a través de asesorías programadas de acuerdo a los avances realizados en el proyecto.</li> <li>• Ser evaluador del proceso y asignar las debidas correcciones de acuerdo a las etapas del trabajo</li> </ul>
<b>Asesor Metodológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar asesorías metodológicas del proyecto</li> <li>• Realizar revisiones y correcciones metodológicas mediante asesorías coordinadas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 2. Metodología y Estrategias.

Para el estudio a realizarse el enfoque que ha sido retomado es el mixto, que según Hernández, Fernández y Baptista (2014) representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del tema bajo estudio.

Se aplicará una estrategia secuencia tradicional, el cual consiste en acordar inicialmente el objetivo del proyecto y planificar este de forma completa. Esta técnica consiste en dividir el proyecto en diferentes procesos que se ejecutan de forma secuencial hasta conseguir los objetivos marcados en cada fase o todo el proyecto.

Tabla 17 Metodología para la implementación.

Proceso	Tiempo de ejecución	Recursos	Coordinación
<b>Inicio: definición del proyecto y aprobación.</b>	2 meses Agosto- Septiembre	Investigación teórica, bibliografía, entrevista, medios digitales, Google Forms	Equipo de trabajo Coordinador regional de desarrollo Especialista de talento humano
<b>Planificación: desarrollo planes de gestión.</b>	2 semanas	Información digital de la compañía, manuales, perfiles de puestos, análisis de	Equipo de trabajo Especialista de talento humano Asesor de contenido

		datos digitales, plataformas virtuales	
<b>Ejecución: realización de las tareas planificadas con el fin de completar entregas.</b>	3 semanas	Medios digitales, bibliografía, Documentos internos Herramientas digitales software de programación de aplicaciones. Plataformas virtuales	Equipo de trabajo Especialista de talento humano Asesores de contenido y metodológico
<b>Cierre: se logra finalizar el proyecto</b>	3 semanas	Medios digitales, programas de aplicación digital. Recursos tecnológicos, internet, plataformas virtuales	Equipo de trabajo Especialista de talento humano Asesores de contenido y metodológico

Fuente: elaboración propia

### 3. Monitoreo y Evaluación.

En esta etapa el equipo de trabajo supervisara las tareas ejecutadas y se comparara con la planificación. Aplicando medidas de corrección si se detectan desviaciones.

Tabla 18 Monitoreo y evaluación.

Actividad	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Inicio: definición del proyecto y aprobación.	■	■	■	■	■	■	■	■	■											
Planificación: Elaboración de perfil de puesto por competencia										■	■									
Ejecución: Elaboración de app de aplicación que ayude a mejorar el proceso de selección												■	■	■						
Cierre: Evaluación final del proyecto															■	■	■	■		

Fuente: elaboración propia

Posterior a la realización del proyecto se propone que los encargados de la implementación en este caso el Especialista de recursos humanos puedan determinar los siguientes indicadores o KPIS de medición:

1. Cumplimiento en la selección de acuerdo con el nuevo perfil durante los primeros 12 meses al 100%.
2. Cumplimiento de la obtención de la nota al 80% cuando se realice el análisis de cliente oculto.
3. Cierre de brechas puesto-persona en un 60%: Este indicador podrá ser medido cuando el ocupante del puesto tenga como mínimo un año de antigüedad en el cargo y haya recibido el entrenamiento propuesto.

#### 4. Recursos y Presupuesto.

Para el presente proyecto se considera la realización del costo aproximado, de acuerdo con la solución tecnología propuesta.

Tabla 19 Presupuesto

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
<b>Inicio</b>			
<b>Análisis, recolección e identificación de competencias a través de pruebas psicométricas.</b> <b>Pruebas por realizar:</b> <b>1. Disc</b> <b>2. Big Five</b> <b>3. Roles de equipo</b> <b>4. Test de preferencias vocacionales</b> <b>*Ver anexo 8</b>	196	\$ 239.00* *(Bolsa con 200 pruebas)	\$ 239.00
<b>Levantamiento de nuevo perfil</b>	1	\$ 600.00	\$ 600.00
<b>Elaboración de App que identifique al candidato ideal en el proceso de selección</b>	1	\$ 600.00	\$ 600.00
<b>Materiales e insumos</b>			
<b>impresiones y papelería</b>	500	\$ 0.10	\$ 50.00
<b>Logística</b>			\$ -
<b>Combustible</b>	3	\$ 50.00	\$ 150.00
<b>Gastos extras</b>	3	\$ 10.00	\$ 30.00
<b>Total</b>			\$ 1,669.00

Fuente: elaboración propia



## CAPÍTULO III RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

### **A. Cambios en necesidades y problemas abordados**

En cuanto a la implementación de la propuesta de innovación, esta no se realizará, debido tiempo limitado que se tiene para llevarla a cabo. La metodología utilizada para el diseño del perfil de puestos y la fórmula de predicción fue validada por la Gerente de Recursos Humanos de El Salvador, quien considero viable su implementación en Franquicias ALSICORP.

En relación con las problemáticas identificadas en la empresa Franquicias ALSICORP, se espera que con la adaptación del perfil de dependiente basado en competencias y la nueva aplicación tecnológica para el proceso de reclutamiento y selección se puedan solucionar los vacíos existentes y así la empresa pueda obtener e identificar a los mejores candidatos para que sean incluidos en los planes de carrera y brinden la mejor atención y servicio al cliente.

En consecuencia, si la empresa decide implementar el nuevo descriptor de puestos, la plataforma Evalart y la fórmula de predicción para el proceso de Reclutamiento y selección, se espera obtener los resultados siguientes:

#### **Empresa:**

#### **Resultados a Corto plazo.**

- Estandarizar el perfil del puesto de dependiente de tienda.
- Contar con una aplicación tecnológica que sea la base para el proceso de reclutamiento y selección.
- Establecimiento de un proceso novedoso de reclutamiento selección de personal.

#### **Resultados a Mediano Plazo:**

- Encontrar el candidato idóneo para cumplir con los requisitos estipulados por la organización.

- Realizar un primer contacto con el candidato que permita tanto la interacción como la evaluación de su comportamiento y reacciones.
- Mejoras en la atención y servicio al cliente.

### **Resultados a Largo Plazo**

- Contar con el personal completamente apto para realizar las funciones de dependiente.
- Disminuir el tiempo invertido y los costos que representa el proceso de reclutamiento y selección.
- Generar una reputación y convertirse en una marca empleadora de alto nivel.

### **Colaboradores**

- Resultados a Corto plazo.
- Simplificar el proceso de aplicación a la oferta laboral.
- Almacenar los datos de los candidatos de manera ordenada y con los filtros necesarios.
- Facilitar la comunicación directa con los postulantes.
- Obtener una retroalimentación según los resultados obtenidos

### **Resultados a Mediano Plazo:**

- Brindar el seguimiento idóneo a los postulantes
- Medir de forma objetiva la conducta profesional, y las competencias de los colaboradores.
- Aplicación al proceso de reclutamiento desde cualquier lugar.

### **Resultados a Largo Plazo**

- Reducción del número de candidatos que aprueban la fase de entrevista.
- Aumentar de forma significativa la probabilidad de encontrar el candidato que cuenta con las actitudes y las aptitudes que busca la empresa y que comparte su cultura y visión.

## **B. Cambios observados en (el bien servicio o proceso que se innovó)**

Se contempla los siguientes aspectos relevantes que producirán cambios y mejoras importantes en Franquicias ALSICORP:

### **i. Formula de Predicción**

La predicción de las necesidades de Recursos Humanos puede realizarse aplicando diferentes métodos o formulas, se plantea a continuación una serie de pasos los cuales permitieron la creación de una fórmula que pronostica el desempeño de los futuros colaboradores de Franquicias ALSICORP.



## **PASO 1: Perfil de dependiente de tienda**

### **Descripción del perfil de dependiente de tienda:**

Como se mencionó con anterioridad, el perfil actual de los dependientes de tiendas está siendo seleccionado bajo lineamientos internacionales, por lo cual se considera necesario ambientarlo a las necesidades que exige el cliente salvadoreño, con el fin de optimizar la experiencia de compra. Es por ello, que es menester actualizar el descriptor y perfil de puesto del dependiente de tienda, pero esto se podrá llevar a cabo por medio de la evaluación de los siguientes rasgos:

- **Demográficos:**

Para poder conocer los rasgos y características que influyen en el desempeño y la productividad de los dependientes de tienda de la Organización. Se optó por recolectar los datos personales de los colaboradores actualmente activos como: edad, sexo, grado académico, experiencia laboral y la calidad de la formación en sus trabajos anteriores para desempeñar sus funciones de puesto.

- **Rasgos psicológicos y Competencias laborales**

Las pruebas psicométricas son herramientas de evaluación que se realizan para medir el desempeño de un candidato. Incluyen habilidades, conocimientos, rasgos de personalidad, actitudes y potencial laboral y académico. Es por ello, que para poder predecir el éxito del desempeño de sus labores dentro de la Organización se han seleccionado las siguientes pruebas psicométricas, anteriormente descritas:

- DISC
- Roles de Equipo
- Big Five
- Preferencias Vocacionales



## **PASO 2: Identificación y diseño de instrumento/test**

Rasgos psicológicos y Competencias que evalúan las pruebas psicométricas aplicadas a los dependientes activos:

Tabla 20 Evaluación de Pruebas Psicométricas

<b>EVALUACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS</b>	
<b>PRUEBA</b>	<b>RASGOS Y COMPETENCIAS</b>

<b>1. DISC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dominancia</li> <li>✓ Influencia</li> <li>✓ Estabilidad</li> <li>✓ Cumplimiento</li> </ul>
<b>2. Roles de Equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creativo</li> <li>✓ Lógico</li> <li>✓ Organizado</li> <li>✓ Explorador</li> <li>✓ Retador</li> <li>✓ Hacedor</li> <li>✓ Finalizador</li> <li>✓ Jugador de equipo</li> <li>✓ Experto</li> </ul>
<b>3. Big Five</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Extraversión</li> <li>✓ Amabilidad</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Estabilidad emocional</li> <li>✓ Apertura a la experiencia</li> </ul>
<b>4. Preferencias vocacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realista</li> <li>✓ Investigador</li> <li>✓ Artista</li> <li>✓ Social</li> <li>✓ Emprendedor</li> <li>✓ Convencional</li> </ul>

Es importante mencionar que estas pruebas se aplicaron a los 32 dependientes actualmente activos, con el fin de identificar aquellos rasgos psicológicos y competencias laborales que se encuentran relacionados con las calificaciones de la evaluación de desempeño, pero que serán primordiales que los nuevos colaboradores posean. Esto, con el objetivo de evaluar a los candidatos que

deseen formar parte del equipo de trabajo, pero que sean aptos y calificados para desempeñar el puesto de dependiente de forma eficaz y eficiente; cumpliendo con las exigencias específicas de la plaza.

Pero antes de presentar los resultados de las pruebas y los detalles de los valores de los rasgos obtenidos, es menester desarrollar los siguientes conceptos estadísticos:

Desviación estándar:

La desviación estándar o desviación típica es una medida que ofrece información sobre la dispersión media de una variable. La desviación estándar es siempre mayor o igual que cero.

- El valor esperado o media: Es la media de nuestra serie de datos.
- Desviación: La desviación es la variabilidad promedio que existe entre un valor cualquiera de la serie y la media (López, 2019).

La desviación estándar es un índice numérico de la dispersión de un conjunto de datos (o población). Mientras mayor es la desviación estándar, mayor es la dispersión de la población. La desviación estándar es un promedio de las desviaciones individuales de cada observación con respecto a la media de una distribución. Así, la desviación estándar mide el grado de dispersión o variabilidad. En primer lugar, midiendo la diferencia entre cada valor del conjunto de datos y la media del conjunto de datos. Luego, sumando todas estas diferencias individuales para dar el total de todas las diferencias. Por último, dividiendo el resultado por el número total de observaciones (normalmente representado por la letra "n") para llegar a un promedio de las distancias entre cada observación individual y la media. Este promedio de las distancias es la desviación estándar y de esta manera representa dispersión (Centros comunitarios de aprendizaje, 2021).

Para esto, se desarrolló una base de datos con los rasgos que evalúan las pruebas anteriormente mencionadas, así como también, se detallan los valores crudos obtenidos como resultados de estas. (Ver Anexo 9.)

Se observan diferencias de medias entre el grupo de alto rendimiento y el grupo de bajo rendimiento, en el cual el resultado obtenido indica que estas diferencias entre los grupos exceden al menos una desviación estándar.

Tabla 21 Rasgos Predictores

<b>RASGOS PREDICTORES DE UN SERVICIO DE CALIDAD</b>	
<b>Prueba</b>	<b>Rasgo</b>
DISC	✓ Dominancia
Big Five	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Extraversión</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Apertura a la experiencia</li> </ul>

Esto, se logró identificar con los siguientes resultados estadísticos que potencian la calidad del servicio al cliente y la experiencia de compra:

Tabla 22 Rasgos Alto rendimiento laboral

<b>RASGOS IDENTIFICADOS PARA UN ALTO RENDIMIENTO LABORAL</b>				
<b>PRUEBAS</b>	<b>DISC</b>	<b>BIG 5</b>	<b>BIG 5</b>	<b>BIG 5</b>
<b>32 sujetos evaluados</b>	<b>Dominio</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Extraversión</b>	<b>Apertura a la Experiencia (Apertura, Intelecto, Creatividad)</b>
<b>Desviación estándar de la muestra</b>	34%	13%	4%	9%
<b>Media de toda la muestra (n)</b>	11.59	45.59	14.79	43.75
<b>Media Grupo de Alto Desempeño</b>	15.5	55.43	33.32	51.64
<b>Media Grupo de Bajo Desempeño</b>	8.56	37.94	0.38	37.61
Diferencia de medias	6.94	17.48	32.94	14.03
Correlación de la muestra	0.82	0.68	0.75	0.46
% de Varianza con relación al desempeño	68%	47%	56%	21%

Ante esto, se puede observar en la tabla anterior, la cual se titula rasgos identificados para un alto rendimiento laboral; esta indica que los valores obtenidos en las diferencias de medias son menores a los valores de las desviaciones estándar en los rasgos de DOMINANCIA de la prueba DISC,



RESPONSABILIDAD, EXTRAVERSIÓN Y APERTURA A LA EXPERIENCIA de la prueba Big Five.

Como se señala a continuación:

Tabla 23 Rasgos Alto Rendimiento

<b>RASGOS IDENTIFICADOS COMO PREDICTORES DE ALTO RENDIMIENTO LABORAL</b>				
<b>PRUEBAS</b>	<b>DISC</b>	<b>BIG 5</b>	<b>BIG 5</b>	<b>BIG 5</b>
<b>32 sujetos evaluados</b>	<b>Dominio</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Extraversión</b>	<b>Apertura a la Experiencia (Apertura, Intelecto, Creatividad)</b>
<b>Desviación Estándar de la muestra</b>	<b>34%</b>	<b>13%</b>	<b>4%</b>	<b>9%</b>
<b>Media de la muestra</b>	11.59	45.59	14.79	43.75
Media Alto Des.	15.5	55.43	33.32	51.64
Media Bajo Des.	8.56	37.94	0.38	37.61
<b>Diferencia de medias</b>	<b>6.94</b>	<b>17.48</b>	<b>32.94</b>	<b>14.03</b>
Correlación de la muestra	0.82	0.68	0.75	0.46
% de Varianza con relación al desempeño	68%	47%	56%	21%

Ante los resultados obtenidos previamente detallados, se optó por descartar los rasgos de las pruebas psicométricas que no obtuvieron valores estadísticos significativos, ya que no evidencian su influencia con respecto al desarrollo de alto rendimiento en el desempeño de las funciones de los dependientes de tienda.

Asimismo, como se mencionó con anterioridad, se tomaron en cuenta los datos demográficos de los colaboradores activos cuyo puesto actual es de dependiente de tienda. Pero de igual forma, fue necesario la eliminación de las pruebas psicométricas “Roles de Equipo” y “Test de Preferencias Vocacionales”, debido a los resultados obtenidos, los cuales no presentan valores significativos que evidencien su relación con el rendimiento laboral; se evaluaron los datos demográficos de los colaboradores, cuyos resultados fueron similares a las pruebas descartadas.

Resultados estadísticos que evidencian que los datos demográficos no influyen en el desarrollo de un buen desempeño en los dependientes de tienda:

Tabla 24 Datos Demográficos

DATOS DEMOGRÁFICOS						
32 sujetos evaluados	Femenino	Masculino	EDAD	Desarrollo Académico	Demográfico	Calidad Experiencia previa
<b>Desviación estándar de la muestra demográfica</b>	0.25	0.25	4.62	2.44	19236.44	1.40
<b>Media de la muestra demográfica</b>	0.56	0.44	22.94	2.25	124	2.09

<b>Media Alto Des.</b>	0.64	0.36	23.43	2.14	127.29	2.50
<b>Media Bajo Des.</b>	0.50	0.50	22.56	2.33	121.44	1.78
Diferencia de medias	0.14	-0.14	0.87	-0.19	5.84	0.72
Proporción de varianza respecto la Desviación Estandar	0.58	-0.58	0.19	-0.08	0	0.52
<b>Correlación de la muestra demográfico</b>	0.10	-0.10	0.37	0.03	0.12	0.25
<b>% Varianza con relación al desempeño</b>	1%	1%	12%	0%	1%	6%

### Variable Sexo:

Para el desarrollo del presente estudio, se evaluaron 18 sujetos de sexo femenino y 14 de sexo masculino, obteniendo como resultado que la desviación estándar para ambos sexos es de 0.25, lo cual indica que existe una correlación de 0.10 para la variable femenino y -0.10 para masculino. Asimismo, en la tabla que detalla los datos demográficos, el 64% de las mujeres poseen alto desempeño y el 36% de los hombres se encuentran con bajo desempeño. Ante esto, se puede apreciar que la variable sexo no influye en el rendimiento de alto desempeño, ya que su resultado no es significativo.

### Variable edad:

Se puede observar que la media de alto rendimiento es 23 años y 22 años de bajo rendimiento, al analizar las cifras, se puede observar que la edad no influye en el desempeño de los dependientes, ya que la desviación estándar es de 4.62 y una correlación es de 0.37 la cual indica que se obtuvo un valor que no es significativo que sea predictor de una alta productividad.

### **Variable desarrollo académico:**

Para la presente variable se desarrolló la siguiente clasificación:

*Tabla 25 desarrollo académico*

<b>DESARROLLO ACADÉMICO</b>	
<b>Clasificación</b>	<b>Valor</b>
Bachiller	1
1° año universitario	2
2° año universitario	3
3° año universitario	4
4 año universitario	5
Egresado universitario	6

En la tabla que detalla los factores demográficos, se puede observar que en esta variable se obtuvo una desviación estándar de 2.44, para los cuales los colaboradores que obtuvieron calificaciones de alto rendimiento en la evaluación de desempeño son de una media de 2.14 y 2.33 para los que obtuvieron un bajo rendimiento. Ante ello, se puede apreciar que la correlación es de 0.03, lo cual este valor indica que el desarrollo académico no es una variable que pueda ser un indicativo de alto o bajo rendimiento en la productividad.

### **Variable factor demográfico:**

Para esta variable, se desarrolló la fórmula de “edad x desarrollo académico x la calidad de la experiencia previa”. Para la cual se obtuvo una nueva variable de la correlación que explica que solo el 1% de variable de la productividad. Al calcular la media de los colaboradores de alto rendimiento se obtuvo una media de 127.29 puntos y 121.44 con respecto de la media de los colaboradores que se encuentran en la clasificación de bajo rendimiento, lo cual indica una diferencia de medias de 5.84 y una correlación de 0.12; ante esto, se puede observar que este factor no tiene un valor que indique un alto rendimiento en el desarrollo de las funciones laborales.

### **Variable calidad de la experiencia:**

Para el desarrollo de la presente variable, se optó por realizar la siguiente clasificación:

*Tabla 26 Calidad de la experiencia*

<b>CALIDAD DE LA EXPERIENCIA</b>	
<b>Clasificación</b>	<b>Valor</b>
Sin experiencia	1
Emprendimiento o negocio familiar	2
Call Center	3
Tiendas Retail (reingresos Siman y Prisma Moda, Starbucks, Kenneth Cole)	4

Con los presentes resultados de esta variable, se puede observar una correlación de 0.25, lo cual la explica que no se presenta un valor que indique alto o bajo desempeño. Asimismo, se aprecia una diferencia de medias de 5.84 entre los factores de alto y bajo desempeño.



## PASO 3: Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño permitió que se evaluará una escala que ubica a los colaboradores de Franquicias ALSICORP desde un desempeño excelente hasta un desempeño de ajuste necesario.

Tabla 27 Rankings dependientes de tienda

Resumen de Evaluaciones de Desempeño de dependientes activos		
Escala de Desempeño	Escala evaluación	Colaboradores
<b>Excelente</b>	10	0
<b>Destacado</b>	9	6
<b>Cumplidor</b>	8	8
<b>Básico</b>	7	11
<b>Ajuste necesario</b>	6	7
<b>Total</b>		32



## PASO 4: Identificación de atributos

Después de todo el análisis que se ha realizado y tomando en cuenta las 30 variables utilizadas, además, de las correlaciones múltiples y las varianzas se han identificado específicamente 4 atributos predictores los cuales le permitirán a la empresa Franquicias ALSICORP discriminar a aquellos colaboradores que serán exitosos dentro de la organización.

Tabla 28 Atributos diferenciadores

ATRIBUTOS DIFERENCIADORES				
TEST	DISC	BIG 5	BIG 5	BIG 5
VARIABLE	Dominio	Responsabilidad	Extraversión	Apertura a la Experiencia (Apertura, Intelecto, Creatividad)
CORRELACIÓN	0.82	0.68	0.75	0.46
VARIANZA	68%	47%	56%	21%

Se obtiene entonces, que al elevar al cuadrado y multiplicando por cien cada una de las correlaciones da como resultado el porcentaje del pronóstico de desempeño por cada una de las variables. Como primera variable se presenta el resultado de dominio, es decir, que ésta explica el 68% del pronóstico de desempeño; mientras tanto la responsabilidad evidencia el 47% de la predicción. Por su parte la variable de extraversión representa el 56% y la variable apertura a la experiencia explica el 21% del pronóstico del desempeño.

Estas cuatro variables, explican de gran manera el desempeño que deben obtener los colaboradores de Franquicias ALSICORP



## PASO 5: Creación de fórmula para selección de nuevos dependientes de tienda.

Después de identificar las cuatro variables significativas para predecir el desempeño, se presenta la creación de la siguiente fórmula:



Ilustración 10 Estadística de Regresión

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	<b>0.87614415</b>
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.76762857
R <sup>2</sup> ajustado	0.73320317
Error típico	<b>0.53869782</b>
Observaciones	32

**76.8%**  
**73.3%**  
**Porcentaje de varianza que las 4 variables explican de RENDIMIENTO**  
**Indica cuantos puntos puedo fallar hacia arriba o hacia abajo utilizando la formula con estas 4 variables**

**ANÁLISIS DE VARIANZA**

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F	
<b>REGRESIÓN</b>	4	25.8834759	6.47086896	<b>22.2983215</b>	3.1547E-08	3.1547E-08
<b>RESIDUOS</b>	27	7.83527414	0.29019534			
<b>TOTAL</b>	31	33.71875				

Indica que la formula robusta para predecir rendimiento

		Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	<b>CONSTANTE</b>	<b>5.03498084</b>	0.47039469	10.7037365	3.2361E-11	4.06981065	6.00015103	4.06981065	6.00015103
Variable X 1	<b>DOMINANCIA (DISC)</b>	<b>0.11185767</b>	0.03389444	3.30017797	<b>0.00271948</b>	0.04231203	0.18140331	0.04231203	0.18140331
Variable X 2	<b>RESPONSABILIDAD (BIG5)</b>	<b>0.01068869</b>	0.00477104	2.24032622	<b>0.03349851</b>	0.00089932	0.02047805	0.00089932	0.02047805
Variable X 3	<b>EXTRAVERSION (BIG5)</b>	<b>0.005505</b>	0.01347309	0.40859247	0.68606141	-0.02213949	0.0331495	-0.02213949	0.0331495
Variable X 4	<b>APERTURA EXPERIENCIA (BIG5)</b>	<b>0.01520861</b>	0.00952943	1.59596215	0.12213704	-0.00434417	0.03476138	-0.00434417	0.03476138



## PASO 6: Pronostico de productividad

Para este paso, además de probar la precisión de las variables encontradas y como se explica en el paso 3 se integró al cálculo otros factores creando así una consolidación de elementos demográficos las cuales aportaron características propias a los resultados, en esta selección de variables demográficas se tomaron en cuenta clasificaciones como las siguientes:

CALIDAD DE LA EXPERIENCIA	
<b>NINGUNA</b>	<b>0</b>
<b>BAJA</b>	<b>1</b>
<b>MEDIA</b>	<b>2</b>
<b>ALTA</b>	<b>3</b>

Grado Académico
1 año de universidad
2 año de universidad
3 año de universidad
4 año de universidad
Egresados
Bachiller

Dicha clasificación ayuda a entender el entorno en el cual se han desarrollado los colaboradores y que elementos pueden ser relevantes para discriminar a un candidato.

Además, dicha clasificación ayudo en la formula a resumir los resultados en puntajes que contribuyeron a determinar elementos importantes, como los resultados siguientes:

	Femenino	Masculino	EDAD	Desarrollo Académico	Demográfico	Calidad Experiencia previa
<b>Des. Est.</b>	<b>0.25</b>	<b>0.25</b>	<b>4.62</b>	<b>2.44</b>	<b>19236.44</b>	<b>1.40</b>
<b>Media</b>	0.56	0.44	22.94	2.25	124.00	2.09
<b>Media Alto Des.</b>	<b>0.64</b>	<b>0.36</b>	<b>23.43</b>	<b>2.14</b>	<b>127.29</b>	<b>2.50</b>
<b>Media Bajo Des.</b>	<b>0.50</b>	<b>0.50</b>	<b>22.56</b>	<b>2.33</b>	<b>121.44</b>	<b>1.78</b>
Dif.	0.14	-0.14	0.87	-0.19	5.84	0.72
	<b>0.58</b>	<b>-0.58</b>	<b>0.19</b>	<b>-0.08</b>	<b>0.00</b>	<b>0.52</b>

Estos resultados demuestran que factores como sexo, edad, desarrollo académico, no sobresalen sobre las competencias que puedan tener los colaboradores, si bien se reconocen como influyentes el aspecto de personalidad predominara a la hora de elegir candidatos para este tipo de puesto.

Una vez queda demostrado que las competencias en los colaboradores son motores fundamentales para el buen desempeño en el ámbito laboral, es por eso que la nueva administración de recursos humano debe enfocarse en formar las mejores competencias dentro de su personal.

Al realizar otras validaciones de la fórmula para posterior probar su veracidad con candidatos se hicieron correlaciones entre las variables, para determinar la precisión por separada, y los resultados fueron los siguientes:

### 1. Extraversión con Apertura a la experiencia:

En esta primera correlación podemos observar una covarianza alta del 0.80

Tabla 29 Estadísticas de la regresión

<b>Estadísticas de la regresión</b>	
Coeficiente de correlación múltiple	0.80588606
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.64945234
R <sup>2</sup> ajustado	0.62527664
Error típico	<b>0.63842556</b>
Observaciones	32

Una segunda combinación de variables fue:

### 2. Dominancia-responsabilidad-extraversión:

<b>Estadísticas de la regresión</b>	
Coeficiente de correlación múltiple	0.8635435
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.74570738
R <sup>2</sup> ajustado	0.71846174
Error típico	<b>0.55338017</b>
Observaciones	32

**3. Y al combinar las cuatro variables:** Dominancia-responsabilidad-extraversión y apertura a la experiencia nos muestra que la correlación es más alta con un 0.87 aprox. En comparación a los resultados anteriores.

### Estadísticas de la regresión

Coeficiente de correlación múltiple	<b>0.87614415</b>
Coeficiente de determinación $R^2$	0.76762857
$R^2$ ajustado	0.73320317
Error típico	<b>0.53869782</b>
Observaciones	32

Con estos resultados se puede determinar que con estas 4 variables se determina que la fórmula determina un 76.8% de la productividad que se espera para desempeñar el puesto de trabajo

### Estadísticas de la regresión

Coeficiente de correlación múltiple	<b>0.87614415</b>	
Coeficiente de determinación $R^2$	0.76762857	<b>76.8%</b>
$R^2$ ajustado	0.73320317	
Error típico	<b>0.53869782</b>	
Observaciones	32	

Además se puede determinar que la fórmula representara para la predicción del personal de alto rendimiento, el resultado del error típico nos indica cuantos puntos puedo fallar hacia arriba o hacia abajo utilizando la fórmula con estas 4 variables que en este caso representa un 0.53, es decir la fórmula es bastante precisa para determinar la productividad

Posterior a esos datos se determina que las cuatro constantes de la formula tienen alta probabilidad para determinar si un candidato será de alto desempeño o bajo desempeño.

Ilustración 11 Variables

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción <b>CONSTANTE</b>	5.034980844	0.470394695	10.70373646	3.23611E-11	4.06981065	6.00015103	4.069810654	6.000151034
Variable X 1 <b>DOMINANCIA (DISC)</b>	0.111857671	0.033894436	3.300177971	0.002719476	0.04231203	0.18140331	0.042312033	0.181403309
Variable X 2 <b>RESPONSABILIDAD (BIG5)</b>	0.010688687	0.00477104	2.240326217	0.033498513	0.00089932	0.02047805	0.000899321	0.020478053
Variable X 3 <b>EXTRAVERSION (BIG5)</b>	0.005505003	0.013473089	0.408592467	0.686061406	-0.02213949	0.0331495	-0.022139493	0.033149498
Variable X 4 <b>APERTURA EXPERIENCIA (BIG5)</b>	0.015208609	0.009529429	1.595962151	0.122137038	-0.00434417	0.03476138	-0.004344165	0.034761383

ANÁLISIS DE VARIANZA					
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico t
Regresión	4	25.88347586	6.470868965	22.2983215	3.1547E-08
Residuos	27	7.835274142	0.290195339		
Total	31	33.71875			

Los coeficientes de cada factor es la probabilidad que tiene cada elemento para predecir con exactitud.

Cada rasgo en conjunto es el resultado que contribuyen a la fórmula para explicar el 73.3% de varianza que explican la productividad o rendimiento esperado.

Tal y como lo podemos ver a continuación en los resultados obtenidos al comparar con la evaluación de desempeño la formula tiene un error mínimo con los resultados obtenidos reales.

<b>Dominio</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Extraversión</b>	<b>Apertura a la Experiencia (Apertura, Intelecto, Creatividad)</b>	<b>Desempeño</b>	<b>Pronóstico</b>	<b>ERROR</b>	<b>ERROR2</b>
17.00	67.00	77.00	72.00	<b>9</b>	<b>9.2</b>	0.2	0.03
16.00	67.00	80.00	78.00	<b>9</b>	<b>9.2</b>	0.2	0.03
25.00	56.00	82.00	36.00	<b>9</b>	<b>9.4</b>	0.4	0.18
16.00	40.00	70.00	29.00	<b>9</b>	<b>8.1</b>	-0.9	0.85
20.00	70.00	74.00	32.00	<b>9</b>	<b>8.9</b>	-0.1	0.01
16.00	56.00	79.00	48.00	<b>9</b>	<b>8.6</b>	-0.4	0.17
16.00	56.00	0.29	58.00	<b>8</b>	<b>8.3</b>	0.3	0.09
11.00	56.00	0.54	58.00	<b>8</b>	<b>7.7</b>	-0.3	0.06
12.00	52.00	0.49	46.00	<b>8</b>	<b>7.6</b>	-0.4	0.13
15.00	56.00	0.67	58.00	<b>8</b>	<b>8.2</b>	0.2	0.04
11.00	49.00	0.55	49.00	<b>8</b>	<b>7.5</b>	-0.5	0.21
14.00	46.00	0.83	59.00	<b>8</b>	<b>8.0</b>	0.0	0.00
17.00	54.00	0.51	55.00	<b>8</b>	<b>8.4</b>	0.4	0.12
11.00	51.00	0.53	45.00	<b>8</b>	<b>7.5</b>	-0.5	0.25

6.00	32.00	0.46	38.00	<b>7</b>	<b>6.6</b>	-0.4	0.14
11.00	37.00	0.46	54.00	<b>7</b>	<b>7.5</b>	0.5	0.23
11.00	41.00	0.33	31.00	<b>7</b>	<b>7.2</b>	0.2	0.03
9.00	40.00	0.41	36.00	<b>7</b>	<b>7.0</b>	0.0	0.00
10.00	34.00	0.38	31.00	<b>7</b>	<b>7.0</b>	0.0	0.00
6.00	32.00	0.47	35.00	<b>7</b>	<b>6.6</b>	-0.4	0.17
9.00	37.00	0.39	45.00	<b>7</b>	<b>7.1</b>	0.1	0.02
10.00	41.00	0.34	30.00	<b>7</b>	<b>7.0</b>	0.0	0.00
6.00	32.00	0.45	38.00	<b>7</b>	<b>6.6</b>	-0.4	0.14
10.00	36.00	0.45	53.00	<b>7</b>	<b>7.3</b>	0.3	0.12
12.00	40.00	0.34	30.00	<b>7</b>	<b>7.3</b>	0.3	0.07
8.00	56.00	0.32	46.00	<b>6</b>	<b>7.2</b>	1.2	1.51
11.00	32.00	0.46	37.00	<b>6</b>	<b>7.2</b>	1.2	1.38
6.00	41.00	0.30	33.00	<b>6</b>	<b>6.6</b>	0.6	0.42
7.00	28.00	0.17	26.00	<b>6</b>	<b>6.5</b>	0.5	0.26
7.00	54.00	0.30	44.00	<b>6</b>	<b>7.1</b>	1.1	1.14
10.00	30.00	0.45	38.00	<b>6</b>	<b>7.1</b>	1.1	1.11
5.00	40.00	0.28	32.00	<b>6</b>	<b>6.5</b>	0.5	0.26





## PASO 7: Aplicación de la fórmula

Como último paso del proceso se realizó la aplicación de la fórmula con tres candidatos que inician el proceso para el puesto de dependiente y los resultados fueron los siguientes:

SUJETO	SEXO	FECHA DE NAC	GRADO ACADÉMICO	CALIDAD DE LA EXPERIENCIA	FEMENINO	MASCULINO	EDAD	DESARROLLO ACADÉMICO	DEMOGRAFICO	CALIDAD EXPERIENCIA PREVIA
A	F	37274.00	BACHILLER	0	1	0	19	1	19	1
B	F	37116.00	BACHILLER	0	1	0	20	1	20	1
C	M	37227.00	1 AÑO DE UNIVERSIDAD	0	0	1	20	2	40	1

Se realizó la prueba con tres sujetos a los cuales se les denominó sujeto A, B y C.

SUJETO	DOMINIO	RESPONSABILIDAD	EXTRAVERSIÓN	APERTURA A LA EXPERIENCIA (APERTURA, INTELLECTO, CREATIVIDAD)	PRONÓSTICO
A	8.00	40.00	0.33	37.00	<b>6.9</b>
B	28.00	68.00	85.00	80.00	<b>10.6</b>
C	20.00	58.00	0.50	50.00	<b>8.7</b>

Al aplicar el nuevo proceso y utilizando la fórmula, el resultado obtenido que, de los tres sujetos, el sujeto A es catalogado como de bajo desempeño y el sujeto B y C serían de alto desempeño.

Con los resultados obtenidos se puede determinar que efectivamente la fórmula es certera en el cálculo y que se debe aplicar de acuerdo con el procedimiento explicado en los pasos anteriores.

# DISEÑO DE LA PROPUESTA

## PASO 1 PRODUCTO 1 RASGOS.

Definición del perfil del dependiente de tienda

- ✓ SEXO
- ✓ EDAD
- ✓ GRADO ACADÉMICO
- ✓ CALIDAD DE LA EXPERIENCIA PREVIA

## PASO 2

Identificación y diseño de instrumento/test.

## PRODUCTO 2 TEST/INSTRUMENTOS

- ✓ DISC
- ✓ BIG FIVE

## PASO 3

Evaluación de Desempeño

## PRODUCTO 3 RANKING DEPENDIENTES DE TIENDA.

- ✓ Excelente
- ✓ Destacado
- ✓ Cumplidor
- ✓ Básico
- ✓ Ajuste necesario



PASO 4 Identificación de atributos diferenciadores

## PRODUCTO 4 ATRIBUTOS DIFERENCIADORES.

- ✓ DOMINIO
- ✓ RESPONSABILIDAD
- ✓ EXTRAVERSIÓN
- ✓ APERTURA A LA EXPERIENCIA.



PASO 5 Creación de fórmula para selección de nuevos dependientes de tienda.

## PRODUCTO 5 ANÁLISIS CUANTITATIVO

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0.87614415
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.76762857
R <sup>2</sup> ajustado	0.73320317
Error típico	0.53869782
Observaciones	32

PRODUCTO 7 APLICACIÓN DE LA FORMULA

✓ Aplicación a nuevos colaboradores

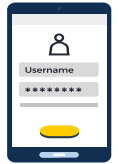


PASO 6 Validación de la

## PRODUCTO 6 PRONOSTICO DE PRODUCTIVIDAD

76.8% **Porcentaje de varianza que las 4 variables explican de RENDIMIENTO**

73.3% **Indica cuantos puntos puedo fallar hacia arriba o hacia abajo utilizando la formula con estas 4 variables**

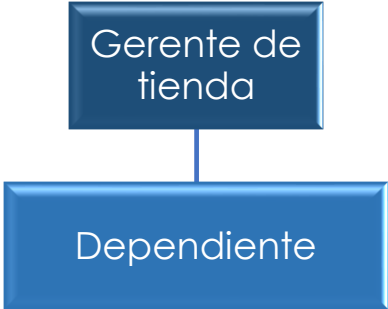


PASO 7 Aplicación de la

## ii. Rediseño de Descriptor de Puesto

Se ha rediseñado el descriptor de puesto para el Dependiente de tienda, el cual incluye el perfil, las competencias y otros aspectos importantes para el desempeño en Franquicias ALSICORP. En el descriptor del puesto se contemplan las cualidades, competencias, funciones, responsabilidades y otros aspectos pertinentes al puesto de dependiente de tienda.

Tabla 30 Descriptor de puestos

Título del puesto		Dependiente de tienda
Puesto al que Reporta		Gerente de Tienda
Funcional		
Puestos que le reportan		N/A
Dirección/ Departamento		Comercial
Número de plazas		46
Empresa		Franquicias ALSICORP
<b>Organigrama</b>		
 <pre>graph TD; A[Gerente de tienda] --- B[Dependiente];</pre>		
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Ofrecer asesoramiento en el proceso de ventas de productos para determinar las necesidades de los clientes, respondiendo a las interrogantes que estos tengan		

brindandoles soluciones y resolviendo con rapidez las quejas garantizando al maximo su satisfaccion.

#### **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DIARIAS**

- ✓ Recibe, orienta y aconseja la clientela que se dirige a la tienda ofreciéndoles productos y/o servicios que puedan satisfacer sus necesidades y la asesora de forma precisa y ordenada sobre sus características.
- ✓ Anima el punto de venta, preparando las estanterías de productos, optimizando espacios y buscando la complementariedad de los artículos.
- ✓ Reposición de los artículos agotados siguiendo los criterios y procedimientos de colocación habituales.
- ✓ Prepara los productos que se venden y los empaqueta de forma rápida y precisa, cuidando la estética y respetando el estilo e imagen que pretende transmitir el establecimiento.
- ✓ Cobra los servicios y/o productos mediante los terminales (escaneado TPV) o bien con medios manuales (cajas registradoras).
- ✓ Gestiona administrativamente el establecimiento en referencia: al cierre de caja, albaranes de proveedores, incidencias, devoluciones, etc.

#### **DESCRIPCIÓN DE PERIODICAS FUNCIONES**

- ✓ Se encarga de colocar y reponer los productos en los estantes del establecimiento o al almacén siguiendo los criterios y procedimientos así como del orden y limpieza de las diferentes zonas.
- ✓ Supervisa el stock y controla las existencias de productos mediante inventario y puede emitir los pedidos para las reposiciones de productos
- ✓ Si está a cargo de la recepción de mercancías y realiza la recepción, comprueba el estado y las características de los productos, verifica los hoja de entrega, e informa de las posibles incidencias tanto administrativas como físicas, a la persona responsable de la tienda.

#### **DESCRIPCION DE FUNCIONES EVENTUALES**

- ✓ Colabora en las modificaciones periódicas de los escaparates, combinando los productos y otros elementos, siguiendo criterios de imagen de la empresa.
- ✓ Lleva a cabo las acciones de fidelización marcadas por la dirección comercial y puede aportar información sobre sus necesidades y/o las preferencias de la clientela a la empresa.
- ✓ Mantiene actualizadas las etiquetas de precios y ocasionalmente puede entregar materiales publicitarios/promocionales.
- ✓ Atiende las reclamaciones e incidencias que quedan dentro del marco de su responsabilidad, y las que no puede resolver las transmite a quien corresponda.
- ✓ Gestiona y coordina el servicio postventa (transporte, retornos, reparaciones, etc.

#### REQUISITOS DE SELECCIÓN.

Desarrollo de pruebas psicométricas: DISC y BIG FIVE.

En las cuales deben obtener mayores resultados en Factor dominanda (DISC), Responsabilidad, Apertura a la Experiencia y Extraversión (Big Five).

#### REQUISITOS DE CAPACITACIÓN

- ✓ Atención al cliente.
- ✓ Técnicas de venta.
- ✓ Gestión de stocks.
- ✓ Merchandising.
- ✓ Resolución de incidencias y motivación.
- ✓ Cursos de dinamización de ventas, desarrollo de acciones comerciales.
- ✓ Cursos de animación del punto de venta: acciones comerciales.
- ✓ Cursos de envuelto y preparación de paquetes decorados.




#### COMPETENCIAS.

<b>Cargo: Dependiente de tienda</b>	<b>Área: Comercial</b>			
<b>Competencias cardinales</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Orientacion a resultados</b>	x			
<b>Trabajo en equipo</b>	x			
<b>Responsabilidad</b>	x			
<b>Competencias específicas</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>

Orientación al cliente	x			
Escucha activa	x			
Habilidades comunicativas	x			
Iniciativa	x			
Autonomía	x			
<b>Indicador de desempeño</b>	<b>crítico</b>	<b>aceptable</b>	<b>ideal</b>	
1. Cumplimiento de objetivos de venta mensual	75%	90%	100%	
2. Cumplimiento de presupuestos mensuales y anuales	60%	80%	100%	
3. Devoluciones, reclamos y pérdidas mensuales	50%	20%	10%	
<b>PERFIL</b>				
<b>Formación académica</b>	Bachillerato completo.			
	Primer o segundo año universitario.			
<b>Conocimientos específicos</b>	Conocimiento de idiomas			
	Manejo de herramientas ofimáticas.			
	Gestión comercial en el punto de venta.			
<b>RELACIONES INTERNAS.</b>				
<b>Con quien (otras áreas o unidades)</b>	<b>Propósito</b>			
✓ Recursos Humanos				
✓ Encargado de Tienda				
<b>RELACIONES EXTERNAS</b>				
<b>Con quien (otras áreas o unidades)</b>	<b>Propósito</b>			
N/A				
<b>DESARROLLO DEL PUESTO</b>				
<b>Ascendente:</b>	<b>Laterales:</b>	<b>En otra área: N/A</b>		
Encargado de tienda Encargado de Visual	Cajero	N/A		

### C. Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad.

Por lo anterior, y a fin de conocer el grado de efectividad del diseño de la fórmula de predicción se evaluaron a tres colaboradores nuevos, aplicándoles únicamente las Pruebas DISC y BIG FIVE.

SUJETO	SEXO	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	GRADO ACADEMICO	CALIDAD DE LA EXPERIENCIA
<b>A</b> 	F	18/01/2002	19	Bachiller	0
<b>B</b> 	F	13/08/2001	20	Bachiller	0
<b>C</b> 	M	2/12/2001	20	1 año de universidad	0

Los test tuvieron como resultados los siguientes puntajes.

SUJETO	Dominio	Responsabilidad	Extraversión	Apertura a la Experiencia (Apertura, Intelecto, Creatividad)
<b>A</b>	8,00	40,00	0,33	37,00
<b>B</b>	28,00	68,00	85,00	80,00
<b>C</b>	20,00	58,00	0,50	50,00



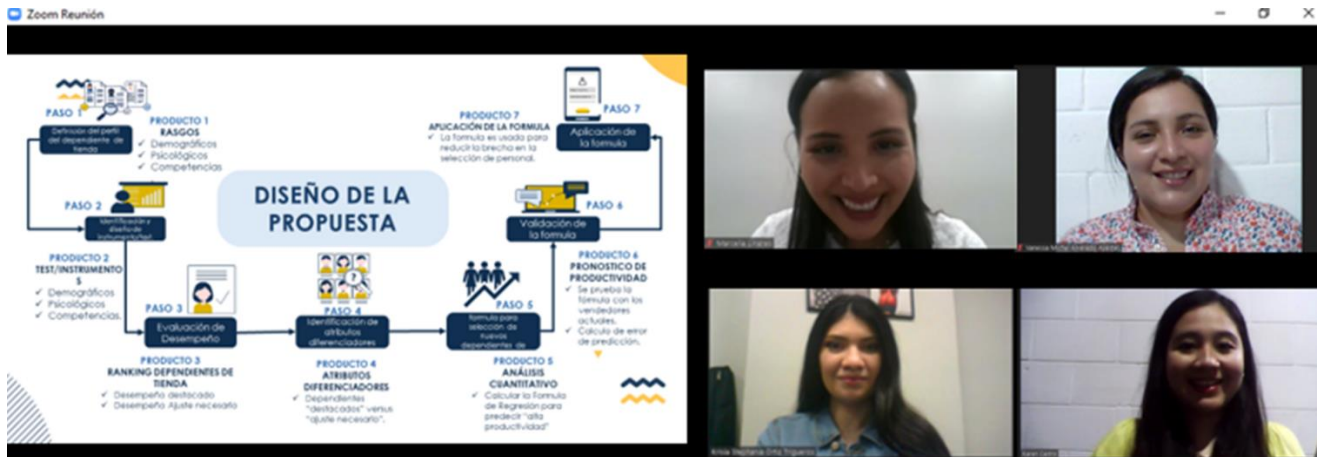
Al aplicar la fórmula de predicción tenemos para estos sujetos el pronóstico que nos indica cómo será su desempeño y si tomar decisiones para su selección.

SUJETO	PRONÓSTICO
A	6,90 (Bajo Desempeño)
B	10,60(Alto Desempeño)
C	8,70(Alto Desempeño)

Es decir que, el sujeto A obtuvo una nota de 6.9 lo que refleja el desempeño que tendrá, así, por el contrario, el sujeto B tendrá un desempeño excelente con la nota de 10.6 y el sujeto C de acuerdo con el ranking de desempeño se ubicaría en el nivel de cumplidor.

#### **D. Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios.**

Gracias a la investigación teórica, como a las pruebas psicométricas aplicadas y a los análisis estadísticos obtenidos de los mismos, se puede evidenciar la necesidad de la identificación de los rasgos de personalidad y las competencias necesarias que deben poseer los dependientes de tiendas para potenciar su productividad. Ante esto, y su debida presentación con la Gerente de Recursos Humanos de El Salvador, como representante de Recursos Humanos, se considera que la propuesta es oportuna y pertinente para fomentar la aplicación de las pruebas psicométricas como herramienta de evaluación para aumentar el desempeño de los colaboradores que pertenecerán a la Organización y obtener una excelente experiencia de compra para los clientes.



## CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### A. Conclusiones.

- Para el puesto de dependiente de tienda específicamente se utilizarán la prueba DISC y el BIG FIVE. Así, por el contrario, los Test de Preferencias vocacionales y el de Roles de equipo pueden ser útiles para evaluar otros puestos.
- Se pueden determinar que los rasgos demográficos como el sexo, el desarrollo académico, el área demográfica no son significativos en el desempeño de las funciones del puesto de dependientes de tienda.
- Los rasgos como la edad y la experiencia previa tienen un grado de significancia mínima en el grupo de colaboradores evaluados.
- La creación de la fórmula de predicción contiene los aspectos necesarios para que el proceso de selección sea más eficaz.
- La productividad de los colaboradores depende en gran medida de la calidad del proceso de selección y del perfil de puesto que se busca, para desempeñar las funciones de un puesto de trabajo en específico y que este sea desempeñado de forma exitosa.
- Las pruebas psicométricas DISC y Big Five son herramientas de gran utilidad para definir y evaluar los rasgos de personalidad, así como también las

competencias necesarias para desempeñar las funciones del puesto de dependiente de tienda con un alto nivel de desempeño.

## **B. Recomendaciones y propuestas.**

- Búsqueda de un proveedor que preste servicios de aplicación e interpretación de pruebas psicométricas, para potenciar el proceso de reclutamiento y selección.
- Es importante que, en el proceso de reclutamiento y selección de personal, se apliquen pruebas psicométricas DISC y Big Five para identificar a los candidatos más aptos para desempeñar las funciones de un dependiente de tienda.
- Para que la empresa obtenga mayores resultados en las evaluaciones de desempeño por parte de los colaboradores que se encuentran en el puesto de dependiente de tienda, será necesario un rediseño de puesto, con los rasgos de personalidad y competencias identificadas mediante las pruebas psicométricas DISC y Big Five, las cuales poseen los colaboradores de alto rendimiento. Con el objetivo de potenciar el proceso de reclutamiento y selección de personal; y de esta forma, dotar a la Organización con colaboradores mejor calificados.

## **C. Socialización de resultados**

Se detallan las acciones que se llevarán a cabo en el plan de socialización con las personas involucradas en el proceso de selección de personal.

Presentar la propuesta de innovación junto con el perfil adaptado de dependiente, los beneficios y resultados

Dirigido: Personal del Dpto. de Recursos Humanos.

Método: Reunión virtual.

Responsable: Equipo consultor externo.

Fecha:

17/01/2022

Presentar la propuesta de innovación y su aplicación.

Dirigido:

Gerente de Sistemas, Administrador de aplicaciones.

Método: Reunión virtual.

Responsable: Equipo consultor externo.

Fecha: 24/01/2022

Ejecutar la campaña de expectación de la nueva aplicación para el proceso de reclutamiento y selección

Dirigido: Empleados de RRHH

Método: Medios electrónicos, afiches, anuncios.

Responsable:

Jefe de Recursos Humanos

Fecha: 14/03/2022

Realizar el lanzamiento de la nueva aplicación para el proceso de reclutamiento y selección

Dirigido: Directores Comerciales

Método: Charla expositiva.

Responsable:

Especialista de Talento Humano,

Fecha: 28/03/2022

Demostración del uso de la nueva aplicación a utilizar.

Dirigido: Encargados de tienda

Método: Charla expositiva.

Responsable:

Responsable de Talento Humano,

Fecha: 04/04/2022

## FUENTES DE INFORMACION CONSULTADAS.

(s.f.).

Instituto Nacional de Aprendizaje. (2021). *INA*. Obtenido de Selección de Talento Humanos: [https://www.ina-pidte.ac.cr/pluginfile.php/15791/mod\\_resource/content/4/Recurso2/iframe/index.html#pruebaspsicometricas](https://www.ina-pidte.ac.cr/pluginfile.php/15791/mod_resource/content/4/Recurso2/iframe/index.html#pruebaspsicometricas)

Abdon, M. A., & Arato, F. V. (2016). *Instituto Universitario Aeronáutico* . Obtenido de ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEFINICIÓN DE UN ORGANIGRAMA Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EXPRESO ALEX S.R.L.: <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/588/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20ABDON%20-%20ARATO.pdf>

Aguilar, P., Aguilar, S., & Vilario, Y. (2014). *Universidad de El Salvador*. Obtenido de PROPUESTA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE PRESTAN SERVICIOS DE ATENCIÓN Y EDUCACIÓN A LAS POBLACIONES CLAVES.: [http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/6686/1/Trabajo%20de%20Investigaci%C3%B3n\\_Grupo%2046.pdf](http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/6686/1/Trabajo%20de%20Investigaci%C3%B3n_Grupo%2046.pdf)

ALG Asesores . (2021). *ALG Asesores* . Obtenido de Evaluaciones Psicológicas para Vendedores: <https://www.elg-asesores.com/index.php/servicios/reclutamiento-headhunters-y-desarrollo-de-talento-humano/evaluaciones-psicologicas-para-vendedores>

Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos; gestión por Competencias*. Buenos Aires-Argentina : Granica.

Bizneo. (2021). *Bizneo Blog*. Obtenido de 8 pruebas psicométricas clave en reclutamiento y selección: <https://www.bizneo.com/blog/ejemplos-pruebas-psicometricas-seleccion/>

Bollat, E. M. (2017). *Universidad Rafael Landívar*. Obtenido de NIVEL DE EFECTIVIDAD DE LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS EN LA ACTUALIDAD PARA ESTABLECER PERFILES DE PERSONALIDAD Y DE APTITUDES: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrcd/2017/05/43/Molina-Ericka.pdf>

Calidad, C. N. (marzo de 2012). *Centro Nacional de Información de la Calidad* . Obtenido de [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=45ffcb01-4195-48ae-97ba-5efb2714ec0f&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=45ffcb01-4195-48ae-97ba-5efb2714ec0f&groupId=10128)

Cejas, M., & Alguero, C. G. (2004). *researchgate.net*. Obtenido de La formación como factor estratégico de las empresas de Valencia :

[https://www.researchgate.net/profile/Magda-Cejas/publication/28202588\\_La\\_formacion\\_de\\_los\\_recursos\\_humanos\\_un\\_requerimiento\\_clave\\_y\\_estrategico\\_en\\_las\\_organizaciones\\_actuales/links/5af57a0f0f7e9b026bce3dc9/La-formacion-de-los-recursos-humanos-un-requerimi](https://www.researchgate.net/profile/Magda-Cejas/publication/28202588_La_formacion_de_los_recursos_humanos_un_requerimiento_clave_y_estrategico_en_las_organizaciones_actuales/links/5af57a0f0f7e9b026bce3dc9/La-formacion-de-los-recursos-humanos-un-requerimi)

- Cerna, L. A., Romero, D. M., & Mejía, N. P. (2008). *Universidad de El Salvador*. Obtenido de DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA TIENDA POR DEPARTAMENTOS EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL: <http://opac.fmoues.edu.sv/infolib/tesis/50107094>
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGRAW.
- Chiavenato, I. (1999). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. En I. Chiavenato, *PARTE 1 – INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES* (págs. 18-19). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano: El Nuevo papel de los Recursos Humanos en las organizaciones*. Bogotá, Colombia.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de personal*. México: Mc Graw Hill .
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño en Administración de Recursos*. México: McGraw-Hill.
- Contreras Chavarria, B. (1984). *Una herramienta para medir clima organizacional : cuestionario de Litwin y Stringer*. Obtenido de <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/6158>
- Contreras, C. (2019). *Estrategía y Negocios* . Obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net/especiales/aniversario/ceos/1301507-521/ricardo-sim%C3%A1n-el-gran-retailer-de-centroam%C3%A9rica>
- DESSLER, G. (2011). EL PAPEL CAMBIANTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. En G. DESSLER, *LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS* (pág. 12). MEXICO D.F: PEARSON EDUCACIÓN.
- Dessler, Gary; Varela, Ricardo. (2011). *Administración de recursos humanos 5ª Edición*. Mexico: Pearson Educación.
- Díaz, J., & Marquez, J. (2005). *Universidad del Zulia, Venezuela*. Obtenido de Formación del recurso humano: visión tradicional y visión por competencias: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711204.pdf>
- Domínguez, A. J., & Jaimes, L. H. (2015). *UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO*. Obtenido de ESTUDIO DE MERCADO PARA DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN ESTELARIS MUEBLERÍAS: <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/62621/TESIS%20YA%20AL%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Enguádanos, M. I. (2017). *Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI*. Obtenido de Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones:  
<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>
- Evalart. (2016). *Evalart*. Obtenido de PLATAFORMA DE PRUEBAS EN LÍNEA:  
<https://evalart.com/es/>
- Flores, L. O. (2005). *Universidad de San Carlos de Guatemala*. Obtenido de MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE E IMPLEMENTACION DE CONTROLES DE CALIDAD PARA UNA EMPRESA DE VENTAS, DECORACIONES Y SERVICIOS. :  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_1500\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1500_IN.pdf)
- Fuertes, J. (2019). *Universidad Pontificia Comillas*. Obtenido de IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS PROCESOS DE ATRACCION Y CAPTACION DE TALENTO.:  
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/32812/Frederic%20Wolf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gilbreth, F. B. (2019). *Aiteco consultores*. Obtenido de  
<https://www.aiteco.com/diagrama-de-flujo/>
- Huerta, T. (2015). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de Competencias:  
<https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/08/Competencias-Tobon-Huerta.pdf>
- Integral Management Consulting. (2021). *IMC Integral Management Consulting*. Obtenido de Evaluaciones y pruebas de liderazgo:  
<https://mxintegralmc.com/evaluaciones-y-pruebas-de-liderazgo/>
- Irigoin, M., & Vargas, F. (2002). *oitcinterfor.org*. Obtenido de COMPETENCIA LABORAL:  
[https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/man\\_ops.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf)
- Jaramillo, M. (Agosto de 2020). *Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7467/1/T3264-MDTH-Jaramillo-Dise%C3%B1o.pdf>
- KENJO. (2021). *KENJO*. Obtenido de ¿Cómo se organiza el departamento de Recursos Humanos?: <https://blog.kenjo.io/es/como-se-organiza-el-departamento-de-recursos-humanos>
- Kotler, & Armstrong. (2008). *Fundamentos de marketing 8va edición*. México: Person. Obtenido de  
[https://www.academia.edu/42228045/Kotler\\_P\\_and\\_Armstrong\\_G\\_2008\\_Fundamentos\\_de\\_marketing\\_8va\\_edici%C3%B3n\\_Pearson\\_Educaci%C3%B3n\\_M%C3%A9xico](https://www.academia.edu/42228045/Kotler_P_and_Armstrong_G_2008_Fundamentos_de_marketing_8va_edici%C3%B3n_Pearson_Educaci%C3%B3n_M%C3%A9xico)
- López Gumucio, J. R. (2010). *PERSPECTIVAS*. Obtenido de LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA

- EFICACIA ORGANIZACIONAL:  
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- López, H. J. (Marzo de 2018). *UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR*. Obtenido de INDUCCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL :  
<http://biblio3.url.edu.gt/publijrCIFUENTE/TESIS/2018/05/43/Aldi-Hector.pdf>
- López, R. E., & Tapia, S. d. (2012). *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de Manual de Reclutamiento, Selección e Inducción por Competencias para el Personal Administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Quito:  
<https://dSPACE.UPS.EDU.EC/bitstream/123456789/3748/1/UPS-QT03201.pdf>
- M, L. D., & E., P. S. (2007). *revistas.uach*. Obtenido de MODELO GENERICO DE GERENTE DE SPENCER Y SPENCER.:  
<http://revistas.uach.cl/pdf/gestur/n7/art04.pdf>
- Merino, E. C. (2011). *Universidad de Cádiz*. Obtenido de UNA PROPUESTA DE EVALUACIÓN PARA EL TRABAJO EN GRUPO MEDIANTE RÚB:  
[https://www.ceuandalucia.es/escuelaabierta/pdf/articulos\\_ea14pdf/ea14\\_chica.pdf](https://www.ceuandalucia.es/escuelaabierta/pdf/articulos_ea14pdf/ea14_chica.pdf)
- Oficina Económica y Comercial de España en San Salvador . (Octubre de 2019). *INFORME ECONÓMICO Y COMERCIAL*. Obtenido de  
<http://www.consuladodeelsalvador.info/pdfs/informe-economico-y-comercial-de-el-salvador-2018.pdf>
- Pelaez, M. R. (2000). *Scielo*. Obtenido de Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras:  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-33232000000200015](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015)
- Perdigones, A. B. (2019). Estrategias de Venta Retail en el Punto de Venta del PEE de ESAN. *ESAN*, 1.
- Proaño, F. M. (2014). *PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR*. Obtenido de DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN BASE AL MODELO DE RETORNO DE INVERSIÓN – ROI – PARA LA PLANTA CENTRAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL, CORRESPONDIENTE AL PERIODO FISCAL 2013:  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8130/TESIS%20FINAL%20NOVIEMBRE%20INCLUYE%20HOJA.pdf?sequence=2>
- Quiroa, M. (2020). *Economipedia*. Obtenido de Estructura organizacional:  
<https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>
- Rammert, W. (2001). *Researchgate.net*. Obtenido de La tecnología: Sus formas y las diferencias de los medios. Hacia una teoría social pragmática de la tecnificación:  
[https://www.researchgate.net/publication/28054841\\_La\\_tecnologia\\_Sus](https://www.researchgate.net/publication/28054841_La_tecnologia_Sus)



\_formas\_y\_las\_diferencias\_de\_los\_medios\_Hacia\_una\_teoría\_social\_prag  
matica\_de\_la\_tecnificación

Rivera-García, L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *POCAIP*, 64-65. Obtenido de Reclutamiento y selección del personal empresarial.

Rodríguez, I. I. (2005). *Universidad Tecnológica de El Salvador*. Obtenido de SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:  
<http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/tesis/941000494.pdf>

Sánchez, C. A. (2002). *Universidad de Valencia*. Obtenido de El proceso de selección de vendedores: Un análisis empírico sobre las características determinantes de un buen desempeño:  
[https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130\\_748085\\_e.pdf](https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_748085_e.pdf)

Santillán, G. P. (2017). *UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO*. Obtenido de LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA NUEVA TECNOLOGÍA:  
<http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2328/1/La%20Selecci%C3%B3n%20del%20personal%20y%20la%20nueva%20tecnolog%C3%ADa.pdf>

Santos, E. A., Muños, I. M., & Fuentes, E. A. (2016). *UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR*. Obtenido de "PROPUESTA DE PERFILES PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN LAS UNIDADES DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR Y TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZACATECOLUCA, LA PAZ: <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/12008/1/14102927.pdf>

Sazo, E. A. (2007). *Universidad de San Carlos de Guatemala*. Obtenido de DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA, DEPARTAMENTO DE JUTIAPA:  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_1729\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1729_IN.pdf)

Soto, C. O. (2010). *Universidad de Chile*. Obtenido de EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN: CARACTERIZACIÓN Y UNA PROPUESTA PARA LA GRAN EMPRESA PRIVADA CHILENA :  
[http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-olea\\_c/pdfAmont/cs-olea\\_c.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-olea_c/pdfAmont/cs-olea_c.pdf)

Tasilla, M. E. (2018). *UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO*. Obtenido de LA CAPACITACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:  
<http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/886/TRABAJO%20DE%20INVESTIGACI%C3%93N%20-%20Valdivia.pdf?sequence=3&isAllowed=y#:~:text=Seg%C3%BAn%20Chivenato%20l.,en%20funci%C3%B3n%20de%20objetivos%20definidos>

The Center For Business Excellence. (10 de AGOSTO de 2019). *TBL The Bottom Line*. Obtenido de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD\\_2/perfil\\_de\\_puestos\\_por\\_competencias.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD_2/perfil_de_puestos_por_competencias.pdf)

- Thompson, I. (2009). *Promonegocios.net*. Obtenido de Definición de cliente:  
<https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Vidal, M., Avello, R., Rodriguez, M., & Menéndez, A. (2019). *Revista Cubana de Educación Médica Superior*. Obtenido de Mediagrafic.com:  
<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=93475>
- VILCHEZ, I. M., JIMÉNEZ, O. E., & CHAPARREA, D. O. (2020). *UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMERICAS*. Obtenido de CALIDAD DEL SERVICIO Y SATISFACCION DELCLIENTE DE LA EMPRESA TRANSPORTE CRUZ DEL SUR CARGO S.A.C. SANTA ANITA:  
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/887/Troncos%20-%20Maldonado%20-%20Ortega.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villanueva, D. C. (2017). *SILO.TIPS*. Obtenido de LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL : <https://silo.tips/download/tema-12-la-formacion-y-desarrollo-del-personal#>
- Wug, M. V. (2006). *UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA*. Obtenido de LOS PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN EN EL COLEGIO CAPOUILLIEZ :  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_1823.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1823.pdf)
- Zarain y Perazo . (2018). *Zarain y Perazo* . Obtenido de FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO: <http://zarain-perazzo.com.ar/servicio/formacion-capacitacion-y-entrenamiento/>

## ANEXOS

### ANEXO 1-INSTRUMENTO 1



UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR  
ESCUELA DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

#### FICHA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

**TEMA:** “Diseño del descriptor de puesto basado en competencias de los dependientes de tienda para optimizar el proceso de evaluación en la atracción de talento humano utilizando una plataforma informática en la empresa Franquicias Internacionales ALSICORP

**OBJETIVO** Conocer la situación actual de la empresa Franquicias ALSICORP

**LUGAR:** Oficinas Administrativas Franquicias ALSICORP

**FECHA**

**PERFIL**

**GENERAL** ○ Coordinador Regional de Desarrollo Humano

**ESPECIFICO**

1. ¿Cuál es su cargo actual dentro de la Organización?

---

2. ¿Por cuánto tiempo ha desempeñado su puesto actual?

---

3. ¿Ha desarrollado otro puesto de trabajo diferente al actual, dentro de la Empresa?

---

---

4. ¿Cuáles son sus funciones principales en su puesto de trabajo?

---

---

5. ¿Cuál es el promedio de capacitaciones que se desarrollan al año orientadas al personal operativo?

---

---

6. ¿Existe algún método para detectar las necesidades de desarrollo en los dependientes?

---

---

7. **¿Cuáles son las temáticas de capacitaciones que más llevan a cabo para desarrollar competencias en el personal operativo?**

---

---

8. **¿Ante el desarrollo de capacitaciones, existe ausentismo?**

---

---

9. **¿Conoce aproximadamente cuáles son las edades de los nuevos colaboradores que ingresan a la Organización para el puesto de dependiente?**

---

---

10. **¿Se desarrollan procesos de inducciones al momento del ingreso de los colaboradores del área operativa?**

---

---

11. **¿Conoce cuáles son las temáticas y la duración del proceso de inducción?**

---

---

12. **¿Además de la inducción, existe algún proceso de formación para que los colaboradores puedan desempeñar sus funciones de su puesto de trabajo? Si lo hay ¿Cuál es la duración de este proceso de formación?**

---

---

13. **¿Conoce usted cuales son las temáticas del proceso de formación?**

---

---

14. **¿Existe algún método de adaptación para que los colaboradores del área operativa puedan integrarse en la Organización?**

---

---

15. **¿Cuál es el proceso de seguimiento que se lleva a cabo para conocer si los dependientes se sienten satisfechos en el lugar de su puesto de trabajo?**

---

---

---

16. **¿Existe alguna plataforma orientada a Recursos Humanos donde los colaboradores puedan conocer más sobre la Organización?**

---

---

17. **Si la hay, ¿esta plataforma está orientada al personal de nuevo ingreso o a los de antiguo ingreso?**

---

---

**18. ¿Conoce usted los niveles de rotación que existe en el personal operativo?**

---

---

**19. ¿Cuáles pueden ser los motivos por los cuales se presentan estas bajas en el personal operativo, según su experiencia?**

---

---

**20. ¿Conoce usted si se realizan entrevistas de salida para conocer los motivos de las renunciaciones?**

---

---

**21. ¿La empresa posee algún método para evaluar la satisfacción de los colaboradores del área operativa? Sí lo hay ¿Existe algún seguimiento al obtener los resultados?**

---

---

**22. ¿La Organización desarrolla evaluaciones de desempeño?**

---

---

## ANEXO 2- INSTRUMENTO 2



UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR  
ESCUELA DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### FICHA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

- TEMA:** “Diseño del descriptor de puesto basado en competencias de los dependientes de tienda para optimizar el proceso de evaluación en la atracción de talento humano utilizando una plataforma informática en la empresa Franquicias Internacionales ALSICORP
- OBJETIVO:** Conocer el funcionamiento de los diferentes procesos que se realizan en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Franquicias ALSICORP
- LUGAR:** Oficinas Administrativas Franquicias ALSICORP
- FECHA**
- PERFIL**
- GENERAL**  Especialista Talento Humano.
- ESPECIFICO**

¿Cuál es el cargo que desempeña y el tiempo que lleva dentro de la empresa?

---

1. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento en la empresa?  

---

---
2. ¿Qué fuente de reclutamiento es la mayormente utilizada por la empresa?  

---

---
3. En base a la experiencia obtenida, ¿Qué fuente de reclutamiento prefiere la empresa y por qué?  

---

---
4. ¿Cuándo surge una nueva vacante en la empresa, se estudia cuáles son las exigencias del cargo solicitado y el perfil que se ajusta al mismo?  

---

---
5. ¿La empresa toma en cuenta la base de datos que se compone por empleados que se han retirado de la misma cuando existe una vacante?  

---

---

6. ¿Que toma en cuenta la empresa al momento de seleccionar el personal?

---

---

7. ¿Cuáles son los aspectos o cualidades que más exige o evalúa la empresa del candidato?

---

---

8. ¿Qué aspecto o cualidad convierte a un candidato en CONTRATADO?

---

---

9. ¿Qué aspecto o cualidad convierte a un candidato en RECHAZADO?

---

---

10. ¿Cómo es el proceso de selección en la empresa?

---

---

11. ¿Se realizan entrevistas en el proceso de selección de personal de la empresa, de ser así, quién realiza las entrevistas?

---

---

12. ¿Considera usted que el tipo de entrevista que se realiza es la que más se ajusta a la empresa?

---

---

13. ¿Qué mejoras o cambios haría en la misma para potenciar o aumentar su eficiencia?

---

---

14. ¿Tiene la empresa programas de capacitación para su personal?

---

---

15. La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo, ¿cumple la capacitación este objetivo o finalidad en la empresa cuando se realiza?

---

---

16. ¿Conoce la empresa y le asigna la merecida importancia al proceso de capacitación del personal?

---

---

17. ¿En qué ámbitos o aspectos existe la necesidad de capacitar al personal?

---

---

18. ¿Qué visión tiene la empresa acerca de la capacitación de su personal, es vista como un proceso que ocasiona gastos o como una inversión para la mejora de la productividad de la empresa y la satisfacción del personal?

---

---

19. ¿Qué programas de capacitación ha aplicado la empresa en el pasado a sus trabajadores?

---

---

20. ¿Se han obtenido con dichos programas de capacitación los resultados deseados?

---

---

21. De ser no: ¿Qué cambios haría para que el programa si obtuviera los resultados planteados al inicio de este?

---

---

22. . ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño del personal?

---

---

23. ¿Que se toma en cuenta en el proceso de evaluación de desempeño del personal en la empresa?

---

---

24. ¿Quién es el encargado de realizar la evaluación de desempeño en la empresa?

---

---

25. ¿Qué hace la empresa con los resultados que se obtienen de las evaluaciones de desempeño que aplica a su personal?

---

---



### ANEXO 3- INSTRUMENTO 3



UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR  
ESCUELA DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
**FICHA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

**TEMA:** “Diseño del descriptor de puesto basado en competencias de los dependientes de tienda para optimizar el proceso de evaluación en la atracción de talento humano utilizando una plataforma informática en la empresa Franquicias Internacionales ALSICORP

**Objetivo** Conocer la opinión del encargado de tienda sobre el perfil que debe poseer un dependiente para dar un servicio eficiente y culminar con un proceso de venta efectiva.

**LUGAR:**

**FECHA:**

**PERFIL GENERAL O** Encargado de tienda

**ESPECIFICO**

1. ¿Cuánto tiempo lleva coordinando áreas de ventas (tiendas físicas, puntos de ventas, kioscos, ventas en línea entre otros)

---

---

2. ¿Cuánto ha sido el máximo y el mínimo de personas que ha tenido a su cargo, en un establecimiento de ventas?

---

---

3. ¿Considera que la edad para contratar a un dependiente del área de venta es importante para que brinden un buen servicio, explique por medio de una experiencia?

---

---

4. En su opinión ¿qué rango de edad deben poseer los dependientes de las tiendas como mínima y cómo máxima?

---

---

---

---

5. ¿Cuál es el rol que debe de tener el encargado de tienda hacia los dependientes, explique a través de un ejemplo como debería ser el día a día?

---

---

---

6. ¿Cuál es el rol que debe tener el dependiente de tienda hacia el cliente explique a través de un ejemplo como debería ser el día a día?

---

---

---

7. ¿Cuáles son las funciones de un dependiente de tienda? Mencione al menos 3 actividades como mínimo.

---

---

---

8. Considera que los dependientes de tienda deberían incentivar a clientes a que culminen la compra en el establecimiento, Mencione 3 actividades que en su opinión deberían realizar para lograr que un cliente realice una compra

---

---

---

9. Mencione a través de su observación y experiencia 5 cualidades que debe tener un buen dependiente de tienda para desempeñar su trabajo

---

---

---

---

---

---

10. En su opinión del siguiente listado que competencias deberían tener los dependientes (seleccione 5)

- Capacidad para aprender
- Dinamismo-Energía
- Iniciativa-autonomía
- Liderazgo
- Orientación al cliente
- Responsabilidad
- Tolerancia a la presión
- Trabajo en equipo
- Autocontrol
- Confianza en sí mismo

- Desarrollo de relaciones
- Pensamiento analítico

11. En su opinión ¿qué nivel educativo debería poseer un dependiente de tienda como mínimo y como máximo para desempeñar su trabajo?

---

---

---

12. En su opinión los mejores dependientes de tienda, han sido personas con experiencia laborales previas o considera que no es necesario poseer una experiencia mínima para desempeñar el puesto de trabajo

---

---

---

---

13. En su opinión y experiencia si tendría que hacer una comparación entre hombres y mujeres, ¿qué genero desempeña mejor el puesto de trabajo?

---

---

---

14. En su opinión, que incentivan a los dependientes a realizar un mejor trabajo (seleccione 3 identificando como 1 el mayor incentivo, 2 como intermedio y 3 como poco incentivo)

- Bonos económicos
- Reconocimientos, felicitaciones, ascensos)
- Premios como entradas al cine, tarjetas de regalo, descuento
- Horarios flexibles
- Beneficios adicionales, seguro médicos, pago de gimnasio.

15. ¿Cuál es la mayor antigüedad laboral que tiene un dependiente a su cargo?

---

---

---

16. En su opinión la expresión oral y corporal influye en que un dependiente de tienda realice eficientemente su trabajo. Mencione un ejemplo

---

---

---

17. Mencione tres situaciones o aspectos por las cuales usted solicitaría la terminación de la relación laboral con un dependiente de tienda.

---

---

---

18. En su opinión el implementar tecnología (simulador virtual, E-learning, plataformas digitales) para formar a un nuevo dependiente ayudaría a mejorar a que realizara mejor su trabajo, Puede mencionar algún ejemplo del cual tiene conocimiento o un caso de éxito

---

---

---

19. En su experiencia, mencione las tres principales situaciones por las cuales un dependiente renuncia a su puesto de trabajo.

---

---

---

20. En su experiencia el puesto de dependientes de tienda cada cuanto tiempo debería recibir una capacitación o retroalimentación de sus funciones.

---

---

---

Muchas gracias por su tiempo

## ANEXO 4. RESULTADOS ENTREVISTA COORDINADOR REGIONAL DE FORMACIÓN.



UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR  
ESCUELA DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### FICHA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

<b>TEMA:</b>	“Diseño del descriptor de puesto basado en competencias de los dependientes de tienda para optimizar el proceso de evaluación en la atracción de talento humano utilizando una plataforma informática en la empresa Franquicias Internacionales ALSICORP
<b>OBJETIVO</b>	Conocer la situación actual de la empresa Franquicias ALSICORP
<b>LUGAR:</b>	Oficinas Administrativas Franquicias ALSICORP
<b>CARGO:</b>	Coordinador Regional de Desarrollo Humano

#### 1. ¿Cuál es su cargo actual dentro de la Organización?

Coordinador regional de desarrollo organizacional

#### 2. ¿Por cuánto tiempo ha desempeñado su puesto actual?

Desde 2018

#### 3. ¿Ha desarrollado otro puesto de trabajo diferente al actual, dentro de la Empresa?

Sí, inicié desde el 2006 en la Empresa. He desarrollado desde dependiente, coordinador de sección, tercer encargado, segundo encargado y encargado general de Bershka hasta llegar a mi puesto actual en oficinas corporativas.

#### 4. ¿Cuáles son sus funciones principales en su puesto de trabajo?

Planificar y llevar a cabo capacitaciones internas con el fin de reforzar y desarrollar las “habilidades blandas” para el personal de las tiendas, mejorando así su desempeño en las tareas diarias.

Acompañar a la Encargada de RRHH país en el desarrollo del plan de capacitación anual, con el fin de que se cumpla lo establecido. Así como sugerir mejoras y nuevos temas acordes a las funciones del personal de tienda.

Elaborar estadísticas mensuales de las capacitaciones internas realizadas, con el fin de evaluar el nivel de cumplimiento del plan de trabajo.

Administrar el presupuesto y financiamiento de las actividades de capacitación, en coordinación con la Encargada de RRHH país y el Gerente de país.

Brindar apoyo en programas de formación en aperturas de tiendas, capacitación a encargados nuevos en las diferentes áreas o producto de las tiendas de apertura.

**5. ¿Cuál es el promedio de capacitaciones que se desarrollan al año orientadas al personal operativo?**

Debo impartir un mínimo de 4 temas de “habilidades blandas” por país durante el año.

**6. ¿Existe algún método para detectar las necesidades de desarrollo en los dependientes?**

Con apoyo de las Gerentes de Recursos Humanos de país se realizan DNC para identificar las áreas de mejora.

**7. ¿Cuáles son las temáticas de capacitaciones que más llevan a cabo para desarrollar competencias en el personal operativo?**

- Mínimos de atención al cliente
- Liderazgo
- Comunicación efectiva
- Manejo efectivo del tiempo

**8. ¿Ante el desarrollo de capacitaciones, existe ausentismo?**

No es habitual, solamente si se presenta alguna incapacidad.

**9. ¿Conoce aproximadamente cuáles son las edades de los nuevos colaboradores que ingresan a la Organización para el puesto de dependiente?**

Entre 18 a 25 años para los dependientes, ya que se busca siempre tener una imagen fresca en las tiendas ya que vendemos moda. Pero hay personal que incluso tiene más de 35 años, ya que han crecido con nosotros.

**10. ¿Se desarrollan procesos de inducciones al momento del ingreso de los colaboradores del área operativa?**

Sí, para El Salvador la encargada de Reclutamiento y Selección realiza esa tarea con todos los ingresos, ya sean operativos o administrativos.

**11. ¿Conoce cuáles son las temáticas y la duración del proceso de inducción?**

Sí, historia de la Empresa, desde la casa Matriz INDITEX, valores, misión y visión que compartimos con el Grupo Siman, Código de Ética y Ley de Lavado de dinero y activos.

**12. ¿Además de la inducción, existe algún proceso de formación para que los colaboradores puedan desempeñar sus funciones de su puesto de trabajo? Si lo hay ¿Cuál es la duración de este proceso de formación?**

Sí, se realiza un proceso de formación para todos los colaboradores que ingresa, ya sean corporativos u operativos. Para los dependientes hay una formación de aproximadamente tres semanas y luego se evalúan los conocimientos teóricos.

**13. ¿Conoce usted cuales son las temáticas del proceso de formación?**  
Sí, los temas son:

- ✓ Historia de la Empresa
- ✓ Sistema de control del stock
- ✓ Las áreas de tiendas
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Diccionario técnico

**14. ¿Existe algún método de adaptación para que los colaboradores del área operativa puedan integrarse en la Organización?**

En la adaptación se encargan directamente los Encargados de las tiendas.

**15. ¿Cuál es el proceso de seguimiento que se lleva a cabo para conocer si los dependientes se sienten satisfechos en el lugar de su puesto de trabajo?**

Un proceso como tal no lo tenemos, creo que esa es un área de mejora para nosotros. Pero los Encargados están a primera mano si hay alguna inconformidad.

**16. ¿Existe alguna plataforma orientada a Recursos Humanos donde los colaboradores puedan conocer más sobre la Organización?**

Sí, las temáticas que mencione anteriormente están desarrolladas en la plataforma, también deben hacer evaluaciones de conocimientos y consulta de manuales, como el control de stock. Esta plataforma la pueden consultar en cualquier momento y lugar, claro no en horario laboral, más bien para estudiar.

**17. Si la hay, ¿esta plataforma está orientada al personal de nuevo ingreso o a los de antiguo ingreso?**

Esta más orientada a los de nuevo ingreso, ya que no les entregamos usuario. Pero si se está considerando para que tengan más conocimiento de todos los procesos.

**18. ¿Conoce usted los niveles de rotación que existe en el personal operativo?**

Sí, en este año si se ha presentado un poco más.

**19. ¿Cuáles pueden ser los motivos por los cuales se presentan estas bajas en el personal operativo, según su experiencia?**

Esa pregunta la puedo contestar más por mi experiencia en tiendas, porque es cuando uno tiene más acercamiento con los dependientes. Pueden ser por:

- ✓ Dificultad por horarios de estudios y los de las tiendas
- ✓ Algunos terminan sus carreras y buscan oportunidades profesionales
- ✓ Por mejoras salariales
- ✓ Los padres de algunos ya no les permiten trabajar, sobre todo en las temporadas porque llegan muy tarde a su casa
- ✓ Algunos buscan un crecimiento demasiado rápido

**20. ¿Conoce usted si se realizan entrevistas de salida para conocer los motivos de las renunciaciones?**

Sí, las encargadas de reclutamiento y selección de los países se encargan de las entrevistas de salida.

**21. ¿La empresa posee algún método para evaluar la satisfacción de los colaboradores del área operativa? Sí lo hay ¿Existe algún seguimiento al obtener los resultados?**

Sí, la Empresa todos los años hace varias evaluaciones, como la ECO que es la encuesta de clima Organizacional, se hacen Focus Group, etc.

**22. ¿La Organización desarrolla evaluaciones de desempeño?**

Sí, a principio de todos los años, se hace una evaluación que se llama CAD, que significa Conversación Anual de Desempeño. Donde el colaborador debe presentar los resultados de su trabajo, cada uno recibe una calificación y se trabajan las áreas de mejora, también es un recurso que nos apoya para identificar las capacitaciones que tenemos que desarrollar.



## ANEXO 5. RESULTADOS ENTREVISTA ESPECIALISTA TALENTO HUMANO



UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR  
ESCUELA DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### FICHA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

<b>TEMA:</b>	“Diseño del descriptor de puesto basado en competencias de los dependientes de tienda para optimizar el proceso de evaluación en la atracción de talento humano utilizando una plataforma informática en la empresa Franquicias Internacionales ALSICORP
<b>OBJETIVO</b>	Conocer el funcionamiento de los diferentes procesos que se realizan en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Franquicias ALSICORP
<b>LUGAR:</b>	Oficinas Administrativas Franquicias ALSICORP
<b>CARGO:</b>	Especialista Talento Humano.

**¿Cuál es el cargo que desempeña y el tiempo que lleva dentro de la empresa?**

Especialista de atracción de talento humano

#### 1. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección en la empresa?

- Se inicia con el recibimiento de la requisición de personal
- Publicación de plazas (comunicación interna, tecoloco, cartelera en tiendas)
- Recibimiento de las hojas de vida y luego filtrarlas
- Convocatoria
- Entrevista con mi persona
- Entrevista con jefe de área que pueden ser encargados en caso de dependientes, jefe o gerente en caso de corporativos
- Pruebas técnicas como polígrafo, pruebas psicométricas y Excel, dependiendo de la plaza que se esté buscando cubrir
- Convocatoria para solicitar documentos (DUI, NIT, ISSS, AFP, cuenta de banco, antecedentes, solvencia, último título académico, partida de nacimiento de hijos, etc.)
- Recibimiento de documentación
- Oferta laboral
- Inducción
- Llegada al puesto de trabajo

**2. ¿Qué fuente de reclutamiento es la mayormente utilizada por la empresa?**

Tecoloco, comunicación interna, carteleras.

**3. En base a la experiencia obtenida, ¿Qué fuente de reclutamiento prefiere la empresa y por qué?**

Depende de la plaza, ya que, para los corporativos, auxiliares de almacén o encargados de tienda se utiliza Tecoloco, pero para los perfiles de dependientes, generalmente se reciben las auto candidaturas que se presentan en las tiendas, ya que se evalúan inmediatamente por los encargados.

**4. ¿Cuándo surge una nueva vacante en la empresa, se estudia cuáles son las exigencias del cargo solicitado y el perfil que se ajusta al mismo?**

Sí, ya que en ocasiones pueden cambiar las exigencias que requiere el área, por ejemplo, si en ésta necesitan que la persona tenga más experiencia que la que tenía el ex colaborador que dejó la plaza.

**5. ¿La empresa toma en cuenta la base de datos que se compone por empleados que se han retirado de la misma cuando existe una vacante?**

Sí, por supuesto. Esto se da en mayor medida con los dependientes, ya que son la primera opción al tener una vacante. Cuidando siempre que la persona se encuentre reingresable.

**6. ¿Que toma en cuenta la empresa al momento de seleccionar el personal?**

Depende de la plaza, ya que nos basamos en el descriptor de puesto que ya está establecido.

**7. ¿Cuáles son los aspectos o cualidades que más exige o evalúa la empresa del candidato?**

Esto también depende de la plaza, en el caso de los puestos operativos como dependientes y encargados de tiendas, la presentación personal es importante, la experiencia laboral en el caso de los encargados y el manejo de personal, por ejemplo, en definitiva, cumplir con los requerimientos que exige el descriptor de puesto.

**8. ¿Qué aspecto o cualidad convierte a un candidato en CONTRATADO?**

La persona debe cumplir con el perfil de cada puesto, aprobar los filtros como las entrevistas con mi persona y el jefe de área.

**9. ¿Qué aspecto o cualidad convierte a un candidato en RECHAZADO?**

Que no cumpla con el perfil del puesto, que no se desenvuelva bien durante las entrevistas o que no posea documentos necesarios para ingresar, como que la persona tenga antecedentes penales o que no apruebe la prueba poligráfica, en el caso de los auxiliares de almacén.

- 10. ¿Se realizan entrevistas en el proceso de selección de personal de la empresa, de ser así, quién realiza las entrevistas?**  
Entrevista con recursos humanos, que sería mi persona y luego la evalúa el jefe de área.
- 11. ¿Considera usted que el tipo de entrevista que se realiza es la que más se ajusta a la empresa?**  
Sí, ya que se trata de hacer que la persona apruebe todos los filtros para ingresar.
- 12. ¿Qué mejoras o cambios haría en la misma para potenciar o aumentar su eficiencia?**  
Ninguno, ya que se cumplen los requisitos impuestos por la empresa. Donde primero se inicia con la evaluación del candidato durante la entrevista y luego las pruebas más técnicas que requiere la plaza, como el jefe de área.
- 13. ¿Tiene la empresa programas de capacitación para su personal?**  
Sí.
- 14. La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo, ¿cumple la capacitación este objetivo o finalidad en la empresa cuando se realiza?**  
Sí, ya que el Coordinador de Desarrollo se encarga de identificar las áreas de mejora, junto con la Encargada de Recursos Humanos de país.
- 15. ¿Conoce la empresa y le asigna la merecida importancia al proceso de capacitación del personal?**  
Sí, ya que esto hace forma regional.
- 16. ¿En qué ámbitos o aspectos existe la necesidad de capacitar al personal?**  
En mejorar las competencias de los colaboradores para que desempeñen mejor sus funciones de su puesto de trabajo
- 17. ¿Qué visión tiene la empresa acerca de la capacitación de su personal, es vista como un proceso que ocasiona gastos o como una inversión para la mejora de la productividad de la empresa y la satisfacción del personal?**  
Lo toma en cuenta más como una inversión, ya que el recurso humano es primordial para la empresa.
- 18. ¿Qué programas de capacitación ha aplicado la empresa en el pasado a sus trabajadores?**  
Atención al cliente, manejo efectivo del tiempo, liderazgo, Excel e incluso cursos de inglés.
- 19. ¿Se han obtenido con dichos programas de capacitación los resultados deseados?**

Sí, pero me parece que es importante darle seguimiento para que el conocimiento no se pierda y se siga desarrollando.

**20. De ser no: ¿Qué cambios haría para que el programa si obtuviera los resultados planteados al inicio de este?**

**21. . ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño del personal?**

Se evalúa constantemente, ya que RRHH y los jefes de área están en siempre en comunicación, pero una vez al año se realizan las evaluaciones de desempeño, donde ya existe una calificación.

**22. ¿Que se toma en cuenta en el proceso de evaluación de desempeño del personal en la empresa?**

Se pueden tomar en cuenta aspectos como: la calidad de su trabajo, tiempos de respuestas, trabajo en equipo, la actitud de los colaboradores, inteligencia emocional, etc.

**23. ¿Quién es el encargado de realizar la evaluación de desempeño en la empresa?**

Los jefes de áreas.

**24. ¿Qué hace la empresa con los resultados que se obtienen de las evaluaciones de desempeño que aplica a su personal?**

Se utilizan para la toma de decisiones futuras, como, por ejemplo, pueden ser promociones de puestos o despidos.

## ANEXO 6. RESULTADOS ENTREVISTA ENCARGADO DE TIENDA



UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR  
ESCUELA DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### FICHA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

**TEMA:** “Diseño del descriptor de puesto basado en competencias de los dependientes de tienda para optimizar el proceso de evaluación en la atracción de talento humano utilizando una plataforma informática en la empresa Franquicias Internacionales ALSICORP”

**OBJETIVO** Conocer la situación actual de la empresa Franquicias ALSICORP

**LUGAR:** Oficinas Administrativas Franquicias ALSICORP

**FECHA**

**CARGO:** Encargada de Tienda

**1. ¿Cuánto tiempo lleva coordinando áreas de ventas (tiendas físicas, puntos de ventas, kioscos, ventas en línea entre otros)**

En franquicias llevo 4 años y anteriormente estuve en Adoc como encargada de sucursal

**2. ¿Cuánto ha sido el máximo y el mínimo de personas que ha tenido a su cargo, en un establecimiento de ventas?**

Actualmente, tengo a mi cargo a 10 personas más el personal de aseo que es subcontratado, nos apoyan 3 personas. En temporadas aumentan 10 más.

**3. ¿Considera que la edad para contratar a un dependiente del área de venta es importante para que brinden un buen servicio, explique por medio de una experiencia?**

No, depende de la persona. Y sus deseos de trabajar o superarse

**4. En su opinión ¿qué rango de edad deben poseer los dependientes de las tiendas como mínima y cómo Máxima**

Tienen entre 18 a 25 años, considero que está bien por el rubro y el público que se espera

**5. ¿Cuál es el rol que debe de tener el encargado de tienda hacia los dependientes, explique a través de un ejemplo como debería ser el día a día?**

Debe ser un guía pero también un apoyo en el proceso. Por ejemplo, ellos deben tener la confianza en acercarse a nosotros si hay algún problema con sus compañeros o si cometen algún error, sin tener temor, por así decirlo.

**6. ¿Cuál es el rol que debe tener el dependiente de tienda hacia el cliente explique a través de un ejemplo como debería ser el día a día?**

Debe ser un acompañamiento para que el cliente pueda expresarle sus necesidades y mostrarle opciones y poder cumplir con la venta

**7. ¿Cuáles son las funciones de un dependiente de tienda? Mencione al menos 3 actividades como mínimo.**

Atención al cliente, perchar, cobrar si ya tuvo la formación de caja y levantar las mesas

**8. Considera que los dependientes de tienda deberían incentivar a clientes a que culminen la compra en el establecimiento, Mencione 3 actividades que en su opinión deberían realizar para lograr que un cliente realice una compra**

Si, dar opciones de ventas, ganar un poco de confianza para saber sus necesidades y asesorarlo

**9. Mencione a través de su observación y experiencia 5 cualidades que debe tener un buen dependiente de tienda para desempeñar su trabajo**

Que le guste trabajar en equipo, responsable, buena actitud y proactivo

**10. En su opinión del siguiente listado que competencias deberían tener los dependientes (seleccione 5)**

- Capacidad para aprender
- Dinamismo-Energía
- Iniciativa-autonomía
- Liderazgo
- Orientación al cliente
- Responsabilidad
- Tolerancia a la presión
- Trabajo en equipo
- Autocontrol

- Confianza en sí mismo
- Desarrollo de relaciones
- Pensamiento analítico

**11. En su opinión ¿qué nivel educativo debería poseer un dependiente de tienda como mínimo y como máximo para desempeñar su trabajo?**

Bachiller como mínimo y 3 año de universidad como máximo, ya que después buscan oportunidades en su carrera

**12. En su opinión los mejores dependientes de tienda, han sido personas con experiencia laborales previas o considera que no es necesario poseer una experiencia mínima para desempeñar el puesto de trabajo**

No necesariamente, depende de la persona.

**13. En su opinión y experiencia si tuviera que hacer una comparación entre hombres y mujeres, ¿qué género desempeña mejor el puesto de trabajo?**

No creo que sea un factor relevante

**14. En su opinión, que incentivan a los dependientes a realizar un mejor trabajo (seleccione 3 identificando como 1 el mayor incentivo, 2 como intermedio y 3 como poco incentivo)**

- Bonos económicos
- Reconocimientos, felicitaciones, ascensos (2)
- Premios como entradas al cine, tarjetas de regalo, descuento (1)
- Horarios flexibles (3)
- Beneficios adicionales, seguro médicos, pago de gimnasio.

**15. ¿Cuál es la mayor antigüedad laboral que tiene un dependiente a su cargo?**

Dependiente, 3 años, ya que los que siguen con nosotros han sido promovidos

**16. En su opinión la expresión oral y corporal influye en que un dependiente de tienda realice eficientemente su trabajo. Mencione un ejemplo**

Si, ya que muestra interés para los clientes. Por ejemplo, alguien que se ve desinteresado incluso puede espantar a los clientes

**17. Mencione tres situaciones o aspectos por las cuales usted solicitaría la terminación de la relación laboral con un dependiente de tienda.**

Bajo rendimiento, mala actitud y llegadas tardes constantes o ausentismo injustificado

**18. En su opinión el implementar tecnología (simulador virtual, E-learning, plataformas digitales) para formar a un nuevo dependiente ayudaría a mejorar a que realizara mejor su trabajo, Puede mencionar algún ejemplo del cual tiene conocimiento o un caso de éxito**

Si, ya se tiene la plataforma con el material de estudio y eso apoya las formaciones

**19. En su experiencia, mencione las tres principales situaciones por las cuales un dependiente renuncia a su puesto de trabajo.**

Problemas con los padres por la hora de llegada en las temporadas, horarios de estudios y crecimiento laboral



## ANEXO 7. RESULTADOS CLIENTE MISTERIOSO.

### CLIENTE OCULTO FRANQUICIAS INTERNACIONALES

#### OBJETIVOS

- Evaluar la Calidad del Servicio percibido por el cliente externo en cada uno de los puntos de venta
- Tomar decisiones, basados en la información de los Clientes Incógnitos, que permitan avanzar en el camino a la Excelencia del Servicio en el corto y mediano plazo.

#### EVALUACIONES

- Las evaluaciones se realizan dos veces al año
- Las presentes evaluaciones se realizaron del 12 al 27 de mayo 2021.
- Los días de visitas a tiendas incluyeron fines de semana.

Evaluaciones realizadas:

	Zara	Bershka	Pull & Bear	Stradivarius	Oysho
16 El Salvador	2	4	4	4	2

#### EVALUACIÓN DEPENDIENTES

##### Preguntas para evaluar en los dependientes:

2B-¿Considera que en todo momento hubo un dependiente a la vista y accesible, y en caso de que usted necesite ser atendido ¿El mismo dejó de hacer la actividad para atenderle?

2A-¿El Dependiente creo un ambiente positivo durante su experiencia de compra? le saludó, sonrió de forma amable y le hizo saber que ante cualquier duda que tuviera le podía consultar?

2C-Si el dependiente le asesoró: ¿Resolvió adecuadamente las objeciones del cliente, mencionando las ventajas del producto? Y ¿El mismo le recomendó artículos/prendas de acuerdo con la tendencia, características del producto? ¿Ofreció novedades?

2C-Si el dependiente le asesoró: ¿Hizo preguntas para conocer sus necesidades? ¿Le recomendó prendas para su beneficio basándose en conocimiento de morfología, tendencia, estilismo, tejidos, entre otros?

2D-Si la prenda no se encuentre disponible en su talla o no hay existencias: ¿El dependiente buscó en el Sistema si había en bodega o en otra Tienda, o le ofreció alternativas (Reservas, encargos, llegada de camión o novedades)?

2D-Al preguntar por el cuidado de las prendas o lavado le informaron el procedimiento?

2E-En caso de que el artículo no se encuentre disponible o con las características que usted deseaba: ¿El dependiente buscó en el sistema si había en bodega o en otra tienda, o le ofreció alternativas (Reservas, encargos, llegada de camión o novedades)?

2E-¿El dependiente le motivó para probarse la prenda en los Probadores?

2F-¿El dependiente ofreció si era necesario los servicios que presta la tienda (Reservas, tintorería, arreglos, encargos especiales, cambios o devoluciones)?

2F ¿El dependiente le motivó para probarse la prenda en los probadores sin presionarlo?

2G ¿El dependiente se despidió con un agradecimiento sincero?

## **RESULTADOS DE LAS EVALUACIÓN DE DEPENDIENTES:**

### **EVALUACIÓN ENCARGADOS:**

3A-¿Logró visualizar al Encargado de la Zona Visitada?

3B-De tener una necesidad que no podía ser resuelta por el dependiente ¿El encargado le ayudo con la resolución de la misma?

3B-¿El encargado de zona le saludó y mantuvo contacto visual?

3C-En caso de necesitar ayuda con su compra: ¿El encargado de zona buscó a algún dependiente que le asistiera? Y en caso de no haber dependientes disponibles ¿El encargado fungió como tal?

3D-¿El encargado tenía una buena presentación personal?

### **PUNTOS IMPORTANTES:**

#### **La atención por parte de los dependientes ha disminuido**

- Respecto a la medición pasada (oct -19) la atención recibida por parte de los colaboradores ha disminuido significativamente (-8PP). Los colaboradores no muestran interés en brindar acompañamiento al cliente al momento de su compra, lo cual impacta en la experiencia del cliente.
- En las visitas, los clientes buscaban a los asesores para solicitar información sobre tallas, color, etc. Les fue difícil localizarlos ya que se encontraban dispersos realizando otras actividades, en algunas visitas los colaboradores solo respondían las dudas de los clientes, pero no se quedaban acompañando, al momento que a los clientes les surgían más consultas tenían que buscar a otros colaboradores
- En la mayoría de los casos, los clientes califican la experiencia en la tienda como **buena**.
- La compra no fue una experiencia agradable por la falta de atención del personal, a pesar de que no había muchos colaboradores se mostraban desinteresados en asesorar a los clientes.

## COMENTARIOS.

La Gran Vía	
Visita 1	Le doy 4, porque el segundo colaborador al que le consulte por talla se tardó más de lo que esperaba en brindarme respuesta sobre si había o no. También porque al no ver a ninguno cerca y ver que el vigilante estaba ordenando los jeans me acerque a preguntar si podía consultarle y me dijo que me conseguiría quien me atendiera pero se fue y nunca me llevó a ningún colaborador
Visita 2	En la visita para la devolución pude observar la tienda más ordenada, las prendas estaban con más orden, los jeans no estaban tan desordenados como la vez de la compra. Al momento que quería hacer la devolución lo hice de primero en la caja del primer nivel, estaban 2 personas antes que yo y si había esperado un buen rato, luego consulté si podía ir alguna de las cajas de arriba y me indicaron que si (las personas que estaban en esa caja y que me mandaron a hacer la fila ya que solamente en una sola caja se puede hacer la devolución, considero que desde un inicio debieron dar la opción de ir a las cajas del segundo nivel antes que yo.


	Galerías	La Gran Vía
Visita 1	A pesar que en área de chicos no había asesor me acerqué para que me atendieran, se acercó un caballero y fue amable, quizá necesitarían más personal en el área de chicos y ser un poco más atentos con el cliente.	La tienda esta ordenada, pero parece que tienen poco personal, solo pude ver a 4 personas de las cuales dos estaban en caja, 1 en los probadores y otro se movía de la caja hacia los probadores constantemente, eso hizo que durante casi toda la visita no hubiera alguien cerca para poder consultar algo o pedirle ayuda, eso si, cuando pedí ayuda las dos personas que me ayudaron fueron amables y no pusieron 'pero' para ayudarme.
Visita 2	No hubo mucha atención por parte de los colaboradores estuve por un rato en el área de chicos y nadie se acercó. Con respecto a la devolución me atendieron bien y me dieron opciones para que no devolviera la prenda, fueron muy amables.	Siguen teniendo poco personal, aunque pudo ser por el día visitado, pero no hay quien ayude a los visitantes.

	Galerías	La Gran Vía
Visita 1	En el área de caja muy bien atendido, pero nadie mostró interés en ayudarme en el tiempo que estuve en el área todos estaban en la caja.	Les doy 4 porque los asesores estaban hablando entre ellos y no le ponían atención a los clientes que entraban ninguno se tomó la molestia de preguntar que buscábamos sino que uno debe de buscarlos.
Visita 2	La devolución me la hicieron sin problemas, todo en orden fue eficiente. La tienda estaba limpia, ordenada y en buenas condiciones.	La atención fue excelente en el proceso de devolución, pero lo único malo en la tienda fue la ropa desordenada.

	Galerías	La Gran Vía
Visita 1	Solo al entrar a la tienda la seguridad me recibió y al salir el cajero fue amable pero los demás no me atendieron para nada, además había desorden de ropa	El dependiente fue muy amable me indicó que la talla del estilo que buscaba no había, averiguó el día del ingreso de las prendas y eso que atendía otras personas a la vez, me ayudó también en mostrarme otros estilos de pantalones parecidos a los que buscaba.
Visita 2	Todo bien no hubo problemas con la devolución de dinero	Solamente me tocó esperar a una persona que estaba haciendo un cambio ya que solamente en 1 caja especifica se podía hacer esa gestión. Todo super bien, fueron muy amables las dos chicas que me atendieron, me preguntaron que cual era el motivo de mi devolución y que podía optar por una tarjeta de abono que me duraba dos años y cuando les dije que prefería el efectivo fueron educadas y dejaron de insistir y todo super rápido y amables.

	La Gran Vía
Visita 1	Le doy buena puntuación ya que después que vi toda la tienda, la dependiente fue quien se acercó a mí a indicarme que si necesitaba ayuda estaba a la orden y podía acudir a ella. Me gustó el orden y lo limpio en que se encontraba la tienda y el espacio que tenía cada sección de prendas, la apariencia de las dependientes era buena ya que su maquillaje era bonito, natural, resaltaba elegancia y limpieza.
Visita 2	La tienda estaba muy ordenada, habían prendas nuevas y estaban en lugares distintos a los que estaban cuando la visité para la compra, considero que es bueno ya que da otra vista a la tienda diferente a la que ya se ha tenido con la primera visita. La cajera me atendió super amable.

**ANEXO 8: Cotización para pruebas psicométricas**



## Bolsas

Las bolsas de pruebas de Evalart permiten realizar una cantidad de evaluaciones sin límite de plazo. Se realiza un solo pago y es posible comprar una nueva bolsa cuando se agoten las pruebas.

Se descuenta una prueba de la bolsa por cada persona que da una prueba. Por ejemplo, para evaluar a 10 personas con 2 pruebas cada una se descontarían 20.

Bolsas	# Pruebas	Precio USD\$
Bolsa 10	10	\$99.95
		\$29.00
Bolsa 20	20	\$179.95
		\$53.00
Bolsa 30	30	\$239.95
		\$71.00
Bolsa 50	50	\$349.95
		\$104.00
Bolsa 100	100	\$499.95
		\$149.00
Bolsa 200	200	\$799.95
		\$239.00
Bolsa 500	500	1499.95
		478.00
Bolsa 1000	1000	2799.95
		839.00



## Planes Mensuales

Los planes mensuales de Evalart permiten realizar una cantidad de evaluaciones cada mes. Las pruebas no utilizadas en el mes no se acumulan al mes siguiente. El pago es mensual, al inicio de cada periodo y se comienza nuevamente con la cantidad de pruebas del plan contratado.

Se descuenta una prueba del plan por cada persona que da una prueba. Por ejemplo, para evaluar a 10 personas con 2 pruebas cada una se descontarían 20.

Plan mensual	# Pruebas/Mes	Precio USD\$
Plan 10 Mensual	10	\$59.95
		<del>\$17.00</del>
Plan 20 Mensual	20	\$99.95
		<del>\$29.00</del>
Plan 30 Mensual	30	\$149.95
		<del>\$44.00</del>
Plan 50 Mensual	50	\$199.95
		<del>\$59.00</del>
Plan 100 Mensual	100	\$399.95
		<del>\$119.00</del>
Plan 200 Mensual	200	\$599.95
		<del>\$179.00</del>
Plan 500 Mensual	500	\$799.95
		<del>\$239.00</del>
Plan 1000 Mensual	1000	\$999.95
		<del>\$299.00</del>

## Anexo 9. Base de Datos Crudos.

Sujeto	Sexo	FEHCA DE NAC	Grado académico	Calidad de la experiencia	Femenino	Masculino	EDAD	Desarrollo Académico	Demográfico	Calidad Experiencia previa	Dominio	Responsabilidad	Extraversión	Apertura a la Experiencia (Apertura, Intellecto, Creatividad)	Desempeño	Pronóstico	ERROR	ERROR2
1	F	36082.00	Bachiller	Starbucks	1	0	23	1	92	4	17.00	67.00	77.00	72.00	9	9.2	0.2	0.03
2	M	35299.00	Egresado	Kennet Cole	0	1	25	6	600	4	16.00	67.00	80.00	78.00	9	9.2	0.2	0.03
3	M	35388.00	Bachiller		0	1	25	1	25	1	25.00	56.00	82.00	36.00	9	9.4	0.4	0.18
4	F	34910.00	3 año de universidad	Pasantía	1	0	26	4	208	2	16.00	40.00	70.00	29.00	9	8.1	-0.9	0.85
5	M	35141.00	1 año de universidad		0	1	25	2	50	1	20.00	70.00	74.00	32.00	9	8.9	-0.1	0.01
6	F	33920.00	Bachiller	Prismamoda	1	0	29	1	116	4	16.00	56.00	79.00	48.00	9	8.6	-0.4	0.17
7	F	36452.00	Bachiller	Negocio familiar	1	0	22	1	44	2	16.00	56.00	0.29	58.00	8	8.3	0.3	0.09
8	F	36907.00	Bachiller		1	0	20	1	20	1	11.00	56.00	0.54	58.00	8	7.7	-0.3	0.06
9	M	36473.00	Bachiller	McDonald's	0	1	22	1	88	4	12.00	52.00	0.49	46.00	8	7.6	-0.4	0.13
10	F	36454.00	Bachiller	Siman	1	0	22	1	88	4	15.00	56.00	0.67	58.00	8	8.2	0.2	0.04
11	F	34996.00	4 año de universidad	Pasantía	1	0	26	5	260	2	11.00	49.00	0.55	49.00	8	7.5	-0.5	0.21
12	F	36683.00	Bachiller	Starbucks	1	0	21	1	84	4	14.00	46.00	0.83	59.00	8	8.0	0.0	0.00
13	M	36070.00	2 año de universidad		0	1	23	3	69	1	17.00	54.00	0.51	55.00	8	8.4	0.4	0.12
14	F	37546.00	1 año de universidad		1	0	19	2	38	1	11.00	51.00	0.53	45.00	8	7.5	-0.5	0.25
15	F	37111.00	1 año de universidad		1	0	20	2	40	1	6.00	32.00	0.46	38.00	7	6.6	-0.4	0.14
16	M	35677.00	3 año de universidad	Emprendimiento	0	1	24	4	192	2	11.00	37.00	0.46	54.00	7	7.5	0.5	0.23
17	F	34885.00	Egresado	Pasantía	1	0	26	6	468	3	11.00	41.00	0.33	31.00	7	7.2	0.2	0.03
18	M	36579.00	1 año de universidad		0	1	21	2	42	1	9.00	40.00	0.41	36.00	7	7.0	0.0	0.00
19	F	35710.00	3 año de universidad	Emprendimiento	1	0	24	4	192	2	10.00	34.00	0.38	31.00	7	7.0	0.0	0.00
20	M	36586.00	Bachiller		0	1	21	1	21	1	6.00	32.00	0.47	35.00	7	6.6	-0.4	0.17
21	F	35449.00	Bachiller		1	0	24	1	24	1	9.00	37.00	0.39	45.00	7	7.1	0.1	0.02
22	F	35938.00	Bachiller		1	0	23	1	23	1	10.00	41.00	0.34	30.00	7	7.0	0.0	0.00
23	M	35636.00	3 año de universidad	Prismamoda	0	1	24	4	384	4	6.00	32.00	0.45	38.00	7	6.6	-0.4	0.14
24	F	36023.00	1 año de universidad		1	0	23	2	46	1	10.00	36.00	0.45	53.00	7	7.3	0.3	0.12
25	M	37355.00	Bachiller		0	1	19	1	19	1	12.00	40.00	0.34	30.00	7	7.3	0.3	0.07
26	F	35782.00	Bachiller	Emprendimiento	1	0	23	1	46	2	8.00	56.00	0.32	46.00	6	7.2	1.2	1.51
27	M	36451.00	2 año de universidad	Call Center	0	1	22	3	198	3	11.00	32.00	0.46	37.00	6	7.2	1.2	1.38
28	M	36467.00	Bachiller	Oficina	0	1	22	1	44	2	6.00	41.00	0.30	33.00	6	6.6	0.6	0.42
29	M	36461.00	3 año de universidad	Call Center	0	1	22	4	264	3	7.00	28.00	0.17	26.00	6	6.5	0.5	0.26
30	F	36009.00	2 año de universidad	Pasantía	1	0	23	3	138	2	7.00	54.00	0.30	44.00	6	7.1	1.1	1.14
31	F	36432.00	Bachiller		1	0	22	1	22	1	10.00	30.00	0.45	38.00	6	7.1	1.1	1.11
32	M	36017.00	Bachiller		0	1	23	1	23	1	5.00	40.00	0.28	32.00	6	6.5	0.5	0.26
A	F	37274.00	Bachiller		1	0	19	1	19	1	8.00	40.00	0.33	37.00		6.9		
B	F	37116.00	Bachiller		1	0	20	1	20	1	28.00	68.00	85.00	80.00		10.6		
C	M	37227.00	1 año de universidad		0	1	20	2	40	1	20.00	58.00	0.50	50.00		8.7		



<b>Desv. Est.</b>	0.25	0.25	4.62	2.44	19236.44	1.40	20.43	132.49	896.21	161.19	1.05			9.19
<b>Media</b>	0.56	0.44	22.94	2.25	124.00	2.09	11.59	45.59	14.79	43.75	7.41			0.34039585
													ERROR Stanc	0.58343453
<b>Media Alto Des.</b>	0.64	0.36	23.43	2.14	127.29	2.50	15.50	55.43	33.32	51.64	8.43			
<b>Media Bajo Des.</b>	0.50	0.50	22.56	2.33	121.44	1.78	8.56	37.94	0.38	37.61	6.61			
Dif.	0.14	-0.14	0.87	-0.19	5.84	0.72	6.94	17.48	32.94	14.03	1.82			
	0.58	-0.58	0.19	-0.08	0.00	0.52	0.34	0.13	0.04	0.09	1.72			
	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>EDAD</b>	<b>Desarrollo Académico</b>	<b>Demográfico</b>	<b>Calidad Experiencia previa</b>	<b>Dominio</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Extraversión</b>	<b>Apertura a la Experiencia (Apertura, Intelecto, Creatividad)</b>	<b>Desempeño</b>	<b>Pronóstico</b>	<b>ERROR</b>	<b>ERROR2</b>

## Anexo 10. Resumen de la Fórmula

Resumen									
<i>Estadísticas de la regresión</i>									
Coefficiente de correlación múltiple	<b>0.87614415</b>								
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.76762857	<b>76.8%</b>							
R <sup>2</sup> ajustado	0.73320317	<b>73.3%</b>	<b>Porcentaje de varianza que las 4 variables explican de RENDIMIENTO</b>						
Error típico	<b>0.53869782</b>		<b>Indica cuantos puntos puedo fallar hacia arriba o hacia abajo utilizando la formula con estas 4 variables</b>						
Observaciones	32								
<b>ANÁLISIS DE VARIANZA</b>									
	<i>Grados de libertad de cuadrado de los cuadrados</i>			<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>				
Regresión	4	25.8834759	6.47086896	<b>22.2983215</b>	3.1547E-08		<b>3.1547E-08</b>	<b>Indica que la formula robusta para predecir rendimiento</b>	
Residuos	27	7.83527414	0.29019534						
Total	31	33.71875							
	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>uperior 95.0%</i>		
Intercepción <b>CONSTANTE</b>	<b>5.03498084</b>	0.47039469	10.7037365	3.2361E-11	4.06981065	6.00015103	4.06981065	6.00015103	
Variable X 1 <b>DOMINANCIA (DISC)</b>	<b>0.11185767</b>	0.03389444	3.30017797	<b>0.00271948</b>	0.04231203	0.18140331	0.04231203	0.18140331	
Variable X 2 <b>RESPONSABILIDAD (BI)</b>	<b>0.01068869</b>	0.00477104	2.24032622	<b>0.03349851</b>	0.00089932	0.02047805	0.00089932	0.02047805	
Variable X 3 <b>EXTRAVERSION (BIG5)</b>	<b>0.005505</b>	0.01347309	0.40859247	0.68606141	-0.02213949	0.0331495	-0.02213949	0.0331495	
Variable X 4 <b>APERTURA EXPERIENC</b>	<b>0.01520861</b>	0.00952943	1.59596215	0.12213704	-0.00434417	0.03476138	-0.00434417	0.03476138	

## Anexo 11. Base de datos.

Sujeto	Sexo	FECHA DE NAC	EDAD	Grado académico	Experiencia previa	Calidad de la experiencia	Puntaje 30 máximo				Roles de equipo Puntaje 60 máximo							BIG 5 puntaje 100 máximo					Holland 32 puntaje máximo													
							Dominio	Influencia	Estabilidad	Cumplimiento	creativo	Lógico	Organizador	Explorador	Retador	Hacedor	Finalizador	Jugador de Equipo	Experto	Extraversión	Amabilidad	Responsabilidad	Estabilidad Emocional	Apertura a la experiencia	Realista	Investigador	Artista	Social	Emprendedor	Convencionales	Desempeño					
1	F	14/10/1998	23	Bachiller	3	Starbucks	17.00	15.00	11.00	20.00											56.00	77.00	56.00	67.00	72.00	72.00	4.00	16.00	5.00	16.00	6.00	5.00	9			
2	M	22/8/1996	25	Egresado	3	Kennet Cole	16.00	15.00	11.00	12.00											54.00	80.00	73.00	67.00	21.00	78.00	2.00	5.00	5.00	17.00	15.00	4.00	9			
3	M	19/11/1996	25	Bachiller	0		25.00	19.00	11.00	20.00											56.00	82.00	73.00	56.00	54.00	36.00	14.00	6.00	6.00	19.00	17.00	3.00	9			
4	F	30/7/1995	26	3 año de universidad	1	Pasantía	16.00	10.00	9.00	4.00												54.00	70.00	43.00	40.00	43.00	29.00	9.00	7.00	4.00	6.00	19.00	6.00	9		
5	M	17/3/1996	25	1 año de universidad	0		20.00	15.00	10.00	9.00												52.00	74.00	55.00	70.00	77.00	32.00	5.00	19.00	4.00	17.00	8.00	9.00	9		
6	F	12/11/1992	29	Bachiller	3	Prismamoda	16.00	15.00	8.00	4.00												58.00	79.00	77.00	56.00	39.00	48.00	2.00	16.00	3.00	16.00	7.00	4.00	9		
7	F	19/10/1999	22	Bachiller	1	Negocio familiar	16.00	15.00	8.00	11.00												50.00	0.29	37.00	56.00	37.00	58.00	8.00	6.00	6.00	8.00	17.00	3.00	8		
8	F	16/1/2001	20	Bachiller	0		11.00	5.00	9.00	25.00												52.00	0.54	73.00	56.00	33.00	58.00	2.00	16.00	3.00	16.00	7.00	4.00	8		
9	M	9/11/1999	22	Bachiller	3	MCDonald's	12.00	10.00	5.00	8.00												51.00	0.49	73.00	52.00	35.00	46.00	2.00	16.00	3.00	16.00	7.00	4.00	8		
10	F	21/10/1999	22	Bachiller	3	Siman	15.00	13.00	11.00	11.00												50.00	0.67	31.00	56.00	60.00	58.00	2.00	13.00	4.00	9.00	10.00	10.00	8		
11	F	24/10/1995	26	4 año de universidad	1	Pasantía	11.00	7.00	5.00	7.00													56.00	0.55	79.00	49.00	45.00	49.00	7.00	19.00	4.00	20.00	5.00	9.00	8	
12	F	6/6/2000	21	Bachiller	3	Starbucks	14.00	9.00	9.00	5.00													56.00	0.83	33.00	46.00	43.00	59.00	6.00	9.00	3.00	6.00	20.00	6.00	8	
13	M	2/10/1998	23	2 año de universidad	0		17.00	8.00	5.00	2.00													56.00	0.51	71.00	54.00	31.00	55.00	4.00	19.00	2.00	17.00	5.00	3.00	8	
14	F	17/10/2002	19	1 año de universidad	0		11.00	6.00	2.00	8.00												52.00	0.53	71.00	51.00	39.00	45.00	9.00	4.00	5.00	8.00	15.00	6.00	8		
15	F	8/8/2001	20	1 año de universidad	0		6.00	16.00	14.00	14.00													44.00	0.46	80.00	32.00	43.00	38.00	2.00	16.00	3.00	16.00	7.00	4.00	7	
16	M	4/9/1997	24	3 año de universidad	1	Emprendimiento	11.00	8.00	14.00	17.00													44.00	0.46	44.00	37.00	40.00	54.00	8.00	9.00	3.00	8.00	12.00	8.00	7	
17	F	5/7/1995	26	Egresado	2	Pasantía	11.00	10.00	17.00	12.00													44.00	0.33	41.00	41.00	33.00	31.00	5.00	4.00	11.00	13.00	12.00	3.00	7	
18	M	23/2/2000	21	1 año de universidad	0		9.00	7.00	17.00	19.00													44.00	0.41	43.00	40.00	42.00	36.00	7.00	16.00	3.00	8.00	15.00	5.00	7	
19	F	7/10/1997	24	3 año de universidad	1	Emprendimiento	10.00	11.00	10.00	6.00														44.00	0.38	71.00	34.00	47.00	31.00	2.00	16.00	3.00	16.00	7.00	4.00	7
20	M	1/3/2000	21	Bachiller	0		6.00	8.00	11.00	14.00													44.00	0.47	49.00	32.00	44.00	35.00	4.00	19.00	3.00	14.00	6.00	2.00	7	
21	F	19/1/1997	24	Bachiller	0		9.00	6.00	4.00	2.00													44.00	0.39	33.00	37.00	40.00	45.00	8.00	10.00	3.00	5.00	11.00	8.00	7	
22	F	23/5/1998	23	Bachiller	0		10.00	11.00	16.00	11.00													44.00	0.34	42.00	41.00	33.00	30.00	6.00	5.00	12.00	14.00	13.00	4.00	7	
23	M	25/7/1997	24	3 año de universidad	3	Prismamoda	6.00	15.00	15.00	14.00													44.00	0.45	60.00	32.00	42.00	38.00	4.00	15.00	4.00	15.00	6.00	4.00	7	
24	F	16/8/1998	23	1 año de universidad	0		10.00	7.00	15.00	18.00													44.00	0.45	43.00	36.00	39.00	53.00	7.00	10.00	4.00	7.00	13.00	7.00	7	
25	M	9/4/2002	19	Bachiller	0		12.00	11.00	18.00	13.00													44.00	0.34	40.00	40.00	33.00	30.00	6.00	5.00	12.00	14.00	13.00	4.00	7	
26	F	18/12/1997	23	Bachiller	1	Emprendimiento	8.00	18.00	8.00	16.00														44.00	0.32	59.00	56.00	31.00	46.00	6.00	2.00	12.00	7.00	11.00	10.00	6
27	M	18/10/1999	22	2 año de universidad	2	Call Center	11.00	20.00	9.00	10.00														44.00	0.46	83.00	32.00	44.00	37.00	5.00	3.00	7.00	12.00	16.00	4.00	6
28	M	3/11/1999	22	Bachiller	1	Oficina	6.00	8.00	16.00	20.00														44.00	0.30	33.00	41.00	40.00	33.00	14.00	4.00	7.00	17.00	2.00	4.00	6
29	M	28/10/1999	22	3 año de universidad	2	Call Center	7.00	5.00	18.00	20.00														44.00	0.17	37.00	28.00	31.00	26.00	13.00	3.00	11.00	6.00	4.00	11.00	6
30	F	2/8/1998	23	2 año de universidad	1	Pasantía	7.00	17.00	7.00	15.00														44.00	0.30	55.00	54.00	30.00	44.00	5.00	3.00	11.00	6.00	10.00	10.00	6
31	F	29/9/1999	22	Bachiller	0		10.00	18.00	8.00	10.00														44.00	0.45	77.00	30.00	44.00	38.00	4.00	3.00	7.00	13.00	16.00	5.00	6
32	M	10/8/1998	23	Bachiller	0		5.00	7.00	16.00	21.00														44.00	0.28	30.00	40.00	40.00	32.00	15.00	4.00	6.00	17.00	3.00	4.00	6

