



## **FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL EN EL ÁREA DE RECURSOS  
HUMANOS DE OECHSLE

**Línea de investigación:**  
**Psicología de los procesos básicos y psicología educativa**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de  
Licenciada en Psicología con mención en psicología organizacional

### **Autora**

Salcedo Vargas, Giuliana

### **Asesor**

Castillo Gómez, Gorqui Baldomero

ORCID: 0000-0001-5748-6126

### **Jurado**

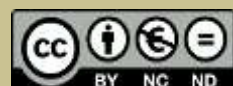
Salcedo Angulo, Elena

López Odar, Dennis Rolando

Del Rosario Pacherras, Orlando

**Lima - Perú**

**2025**



# INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE OECHSLE

## INFORME DE ORIGINALIDAD

10%	9%	1%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	3%
2	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante	<1%
3	Submitted to Universidad Privada Antenor Orrego Trabajo del estudiante	<1%
4	<a href="http://repositorio.unfv.edu.pe">repositorio.unfv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
5	<a href="http://www.clubensayos.com">www.clubensayos.com</a> Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Corporación Universitaria Iberoamericana Trabajo del estudiante	<1%
7	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	<1%
8	Submitted to Universidad Militar Nueva Granada Trabajo del estudiante	<1%
9	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec">repositorio.ucsg.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1%
10	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1%



**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL EN EL ÁREA DE  
RECURSOS HUMANOS DE OECHSLE**

Líneas de investigación:

Psicología de los procesos básicos y psicología educativa

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de  
Licenciada en Psicología con mención en psicología organizacional

**Autora:**

Salcedo Vargas, Giuliana

**Asesor:**

Castillo Gómez, Gorqui Baldomero

ORCID: 0000-0001-5748-6126

**Jurado:**

Salcedo Angulo, Elena

López Odar, Dennis Rolando

Del Rosario Pacherras, Orlando

**Lima – Perú  
2025**

## ÍNDICE

Resumen		iv
Abstract		v
I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Trayectoria de la autora	5
1.2	Descripción de la entidad	6
	<i>1.2.1 Razón social</i>	6
	<i>1.2.2 Tipo de institución</i>	6
	<i>1.2.3 Reseña histórica</i>	6
1.3	Organigrama de la empresa	8
1.4	Áreas y funciones desempeñadas	9
	<i>1.4.1 Selección y reclutamiento de personal</i>	9
	<i>1.4.2 Clima organización</i>	22
	<i>1.4.3 Cultura organizacional</i>	26
II.	DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA	31
2.1	Control de la jornada laboral	31
2.2	Implementación del sistema Kronos	31
2.3	Problemas antes de Kronos	31
2.4	Funcionalidades de Kronos	32
2.5	Proceso de implementación	36
2.6	Beneficios y resultados de Kronos	38
2.7	Impacto del sistema en el clima organizacional	37
III.	APORTES MAS DESTACABLES A LA EMPRESA	40
IV.	CONCLUSIONES	42
V.	RECOMENDACIONES	44



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Organigrama de la empresa	8
Figura 2.	Funcionalidades clave de Kronos	33
Figura 3.	Registro de colaboradores	34
Figura 4.	Marcación de asistencia	35
Figura 5.	Reporte de indicadores por tienda	36
Figura 6.	Fases de implementación de Kronos	37

## Resumen

Este informe aborda un recuento detallado de las actividades realizadas como parte de mi trayectoria laboral en Oechsle, específicamente en el área de recursos humanos; área en la que asumí responsabilidades en distintos frentes de trabajo como los procesos de selección de personal, la cultura y clima organizacional, y fundamentalmente, el control de jornada laboral, donde se implementó el sistema Kronos. Este sistema se convirtió en un pilar fundamental en la gestión del tiempo y asistencia, optimizando la administración de jornadas laborales y garantizando el cumplimiento normativo; antes de Kronos, la empresa enfrentaba problemas relacionados con el control manual de asistencia, lo que generaba errores y falta de transparencia, es así, que su implementación permitió automatizar el registro de asistencia, mejorando la precisión y reduciendo errores, además de facilitar la generación de reportes para el análisis de productividad. Por otro lado, en el proceso de selección, se implementó un manual de funciones detallado que facilitó la identificación de perfiles necesarios, mientras que la cultura organizacional, centrada en valores como el respeto, se reforzó a través de inducciones y reconocimientos; el clima laboral, caracterizado por la comunicación horizontal, contribuyó al bienestar y satisfacción de los empleados. Entre los principales aportes del sistema Kronos, se tiene la reducción de errores en la asignación de turnos, el cumplimiento normativo, y la mejora en la moral del equipo, así como un impacto positivo en la cultura organizacional. En conclusión, Kronos optimizó la gestión operativa, y fomentó un ambiente laboral más justo y colaborativo, contribuyendo al crecimiento sostenible de Oechsle.

*Palabras clave:* clima laboral, control de jornada laboral, cultura organizacional, recursos humanos, selección de personal

## Abstract

This report provides a detailed account of the activities carried out as part of my professional career at Oechsle, specifically in the area of human resources; an area in which I took on responsibilities in various areas of work such as the personnel recruitment and selection processes, the management of organizational culture and climate, and fundamentally, the time and attendance management, where the Kronos system was implemented. This system became a fundamental pillar in the management of time and attendance, optimizing the administration of working hours and ensuring regulatory compliance; before Kronos, the company faced problems related to manual attendance control, which generated errors and lack of transparency, so its implementation allowed automating the registration of attendance, improving accuracy and reducing errors, in addition to facilitating the generation of reports for productivity analysis. On the other hand, in the selection process, a detailed functions manual was implemented, which facilitated the identification of the necessary profiles, while the organizational culture, centered on values such as respect, was reinforced through inductions and recognitions; the work environment, characterized by horizontal communication, contributed to the well-being and satisfaction of the employees. Among the main contributions of the Kronos system were the reduction of shift assignment errors, regulatory compliance, and improved team morale, as well as a positive impact on the organizational culture. In conclusion, Kronos optimized operational management, and fostered a fairer and more collaborative work environment, contributing to Oechsle's sustainable growth.

*Key words:* Human Resources, organizational culture, work climate, time and attendance management, personnel selection.

## I. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de suficiencia profesional, se aborda una serie de temas críticos dentro del ámbito de la psicología organizacional, con el fin de explorar y mejorar prácticas que son esenciales para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Particularmente, se centra en los procesos de selección de personal, la cultura y el clima organizacional, y el control de la jornada laboral, ya que estos aspectos son fundamentales; partiendo de lo primero, una selección adecuada de personal asegura que las personas contratadas posean las competencias y valores alineados con la misión de la empresa (Ayinla, 2018; Pinzón, 2019).

En este contexto, un proceso de selección efectivo es crucial para el éxito de cualquier organización, ya que permite identificar y atraer a los candidatos más adecuados para los puestos vacantes, este proceso no solo mejora la productividad y la eficiencia de la empresa, sino que también reduce la rotación de personal y aumenta la satisfacción laboral. Las organizaciones que adoptan procesos de selección adecuados tienen la garantía de contratar empleados con las habilidades y niveles de confianza adecuados para un trabajo en particular afectando positivamente al desempeño de la organización, esto se debe a que los recursos humanos, se consideran el mayor activo de una organización, dado que sus conocimientos, habilidades y capacidades se utilizan para crear y prestar servicios eficaces, por tanto, el reclutamiento y la selección eficaces atraen la calidad y cantidad adecuadas de personas, desarrollando el conocimiento, habilidades y capacidades de los empleados dentro de la organización (Saifalislam et al., 2014).

A pesar de poseer recursos materiales, tecnología y otros dispositivos, como equipos y financiación, muchas organizaciones no logran alcanzar sus objetivos, lo cual puede deberse a la falta de un elemento humano que sea capaz de gestionar e invertir estos recursos de manera efectiva para lograr los objetivos de la organización, esto es especialmente cierto en la creación de una ventaja competitiva para la organización que la distingue de las demás y preserva su

existencia y continuación (Shammot, 2014). Para ello, el papel de Recursos Humanos en la selección de personal es crucial, ya que su objetivo es asegurarse que la empresa atraiga, seleccione y contrate al mejor candidato posible; algunas de las tareas que realiza este departamento son: diseñar planes de reclutamiento, trabajar en estrecha colaboración con otros departamentos dentro de la organización para coordinar el proceso de selección y decidir cuándo comenzar el reclutamiento, seleccionar las herramientas de selección de personal adecuadas (por ejemplo, entrevistas, evaluaciones de habilidades, pruebas de personalidad), administrar el proceso de selección de manera eficiente, y asegurarse de que el nuevo empleado esté capacitado adecuadamente desde el primer día (Lagerev, 2023; Rahsel y Gumanti, 2022). Es así como, el departamento de Recursos Humanos juega un rol fundamental en la selección de personal, y su éxito en hacerlo influye en la eficacia de la organización.

En esta misma línea, la cultura y el clima organizativos captan el significado que los empleados atribuyen a las señales de su entorno laboral, así como la importancia de dichas señales (Ehrhart y Kuenzi, 2017). La cultura es un factor clave que puede ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos y fomentar la creación de un clima de aprendizaje, mediante la inclusión de actitudes, valores, normas de comportamiento y expectativas que son compartidas por los miembros de la organización convirtiéndose en un acuerdo mutuo, esto está relacionado con el sistema de supuestos, creencias y/o valores que existen en una organización o empresa, que son sostenidos de manera conjunta por sus miembros consciente o inconscientemente de la cultura organizacional, lo cual puede afectar su comportamiento (Lathiiifa y Chaerudin, 2022).

A su vez, tanto la cultura como el clima organizacional están relacionados con la selección de personal y el control de la jornada laboral mediante la rotación de empleados. Respecto al papel de la cultura organizacional en la rotación de empleados se ha detallado que es probable que algunos niveles de la cultura estén más relacionados con la rotación de los

empleados que otros, y aunque ciertas culturas organizativas pueden ser más o menos deseables para los empleados, la importancia relativa de las distintas dimensiones de la cultura entre los empleados también puede ser importante, mientras que, el rol del clima organizacional en la rotación de empleados se basa en 2 tipos de relación: la relación entre el clima molar y la rotación puede verse moderada por el clima de diversidad y/o el clima ético, en contraste a la relación del clima enfocado con la rotación, siendo más relevante en cuestión de aptitud física (Ehrhart y Kuenzi, 2017). Por tanto, el clima organizacional y la cultura organizacional son dos constructos alternativos para conceptualizar la forma en que las personas experimentan y describen sus entornos laborales (Schneider et al., 2013).

De igual forma, la gestión adecuada del tiempo y la estructuración de las jornadas laborales son elementos esenciales que influyen significativamente en la eficiencia y el bienestar de los empleados, ya que la forma en que se organiza el tiempo de trabajo no solo afecta la productividad individual, sino que también tiene un impacto directo en la satisfacción y la salud mental de los trabajadores, asimismo, una planificación efectiva del tiempo de trabajo no solo optimiza la productividad, sino que también contribuye significativamente a la satisfacción y salud mental de los trabajadores (Blagoev et al., 2018). Según Garraio et al. (2023) y Kubo et al. (2013) consideran que un mayor control del tiempo de trabajo junto con un horario laboral regular se asocia con una mejor calidad del sueño, una recuperación más rápida de la fatiga y un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados esto les permite llevar un estilo de vida más saludable, lo que, a su vez, contribuye a un mejor ambiente emocional en el lugar de trabajo; en consecuencia, una gestión eficiente del tiempo de trabajo puede considerarse esencial para maximizar la eficiencia y el bienestar de los empleados.

Se han identificado varias características relacionadas con la gestión del tiempo en el trabajo, como la identidad de la carrera, la sobrecarga de roles laborales y las normas

organizativas sobre el tiempo dedicado al trabajo (Chanchaldas, 2018), es por ello que algunas de las principales responsabilidades de los departamentos de recursos humanos en la gestión del tiempo incluyen establecer políticas y procedimientos de licencias y vacaciones, monitorear el ausentismo y evitar la rotación de personal, así como, colaborar con los gerentes en la implementación de estrategias de trabajo flexible para ayudar a los empleados a administrar mejor su tiempo y equilibrar sus compromisos personales y laborales (Imaduddin, 2022); igualmente, pueden proporcionar recursos y programas de capacitación para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades de gestión del tiempo, como la planificación, la organización y la delegación de tareas para mejorar el rendimiento laboral (Panchenko y Pika, 2022).

La empresa Oechsle, se caracteriza por un ambiente de respeto hacia el colaborador, manteniendo una comunicación transparente y horizontal entre el gerente, los jefes comerciales y el gestor de recursos humanos; teniendo un proceso de selección y reclutamiento estandarizado mediante la identificación del puesto disponible, la evaluación y selección del candidato, la formalización y comunicación, la documentación y registro, finalizando con las mejoras y evaluaciones continuas del proceso de selección, para, de esta manera, garantizar una reserva constante de candidatos cualificados.

Por lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que una cultura organizacional saludable promueve un ambiente de trabajo positivo y una mayor satisfacción laboral, mientras que un clima organizacional favorable es esencial para la motivación y el compromiso de los empleados. Además, el control efectivo de la jornada laboral no solo optimiza la productividad, sino que también es crucial para el bienestar de los trabajadores. Este trabajo pretende ofrecer una revisión exhaustiva y recomendaciones prácticas basadas en el análisis de estos aspectos, contribuyendo así al fortalecimiento de las prácticas organizacionales en el contexto actual.

## 1.1. Trayectoria de la autora

Fecha: abril 2023- julio 2023

Empresa: APTIM PERU S.A.C - PLUSPETROL MALVINAS / HIDROCARBUROS OIL & GAS

Área/cargo: analista de reclutamiento y selección de personal

### **Funciones:**

- Levantamiento de perfiles y ajustes según la necesidad.
- Convocatorias masivas y revisión de la base de datos.
- Coordinación con las diversas áreas para aprobación de los candidatos.
- Gestión de los exámenes médicos pre ocupacionales, documentación de ingreso y charlas de inducción del personal nuevo.

Fecha: enero 2013 – febrero 2023

Empresa: TIENDAS PERUANAS S.A – OECHSLE/ RETAIL

Área/cargo: líder de experiencias al colaborador

### **Funciones:**

- Reclutamiento y selección de personal, control documentario (auditorias).
- Inducción corporativa del personal nuevo.
- Cumplimiento del plan de capacitaciones anuales y SST.
- Responsable del plan de acción del Comité de Clima de la unidad a cargo.
- Alimentación para el cierre de planillas y control de asistencia (vacaciones, ceses, reintegros, descuentos, préstamos).
- Responsable del plan de escucha activa y relaciones sindicales.
- Seguimiento de exámenes médicos ocupacionales, anuales.

- Responsable de los eventos y actividades de tienda (sintonía con gerencia bienvenidas, cumpleaños, celebraciones de fechas especiales, eventos corporativos).

Fecha: agosto 2011 – julio 2012

Empresa: M&M SOLUCIONES EN CAPITAL HUMANO /CONSULTORA

Área/cargo: asistente de reclutamiento y selección de personal

**Funciones:**

- Responsable del proceso de selección de una cuenta asignada.
- Apoyo en el levantamiento del perfil.
- Responsable del filtrado curricular.
- Encargada de realizar las entrevistas por competencias.
- Dinámicas grupales, selección masiva (ejecutivos comerciales).
- Encargada de realizar referencias laborales.

## **1.2. Descripción de la empresa**

### **1.2.1. Razón Social**

Tiendas Peruanas S.A.

### **1.2.2. Tipo de institución**

Oechsle es una tienda por departamentos del Grupo Intercorp, involucrada en diversos sectores como banca, seguros, retail, inmobiliario, educación, entre otros (Oechsle, 2024).

### **1.2.3. Reseña histórica**

Augusto Fernando Oechsle, inmigrante alemán que llegó a Perú en 1883, fundó Oechsle en julio de 1888, donde comenzó con la venta de botones, encajes e hilos importados de Europa, productos que rápidamente adquirieron popularidad. Luego fundó Casa Oechsle en 1896, colaborando con su hermano Arturo y el comerciante Juan Harten, estableciendo su primera tienda en el Jirón Carabaya de Lima, donde operaba como mayorista. En 1920 estableció un

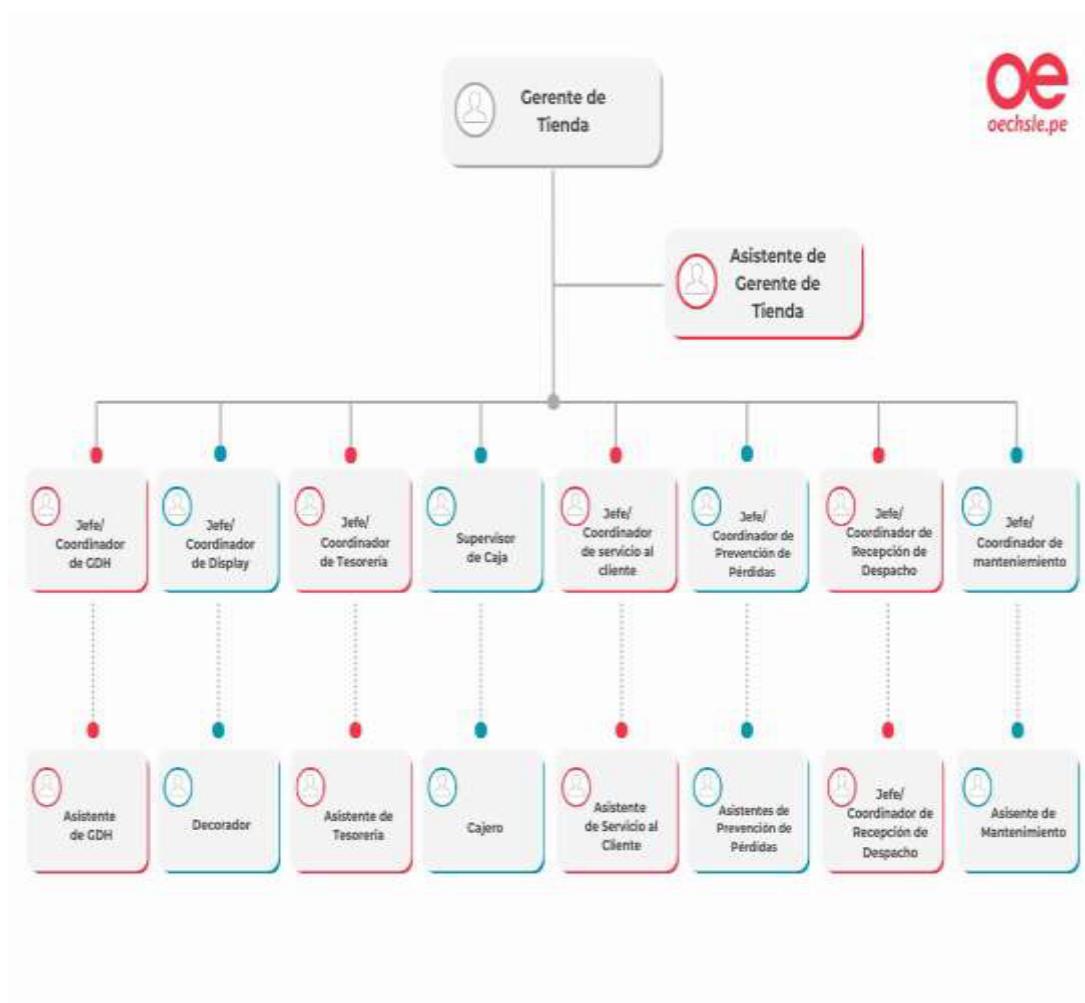
opulento establecimiento en el Pasaje Olaya, que se distinguía por su arte importado y por ser el primero de Sudamérica en contar con ascensor eléctrico. A lo largo de las décadas siguientes, Oechsle amplió su línea de productos creando una tienda de atracciones en los años 30 y estableciéndose como referencia comercial en Lima. Sin embargo, en los años ochenta la organización atravesó una crisis económica que culminó con su quiebra en 1993. En consecuencia, el grupo Intercorp obtuvo los derechos de la marca en 2008 y relanzó Oechsle en 2009, con el primer establecimiento en Huancayo. La cadena se ha expandido desde entonces, estableciendo 25 locales en diversas regiones de Perú, ofreciendo actualmente una variada selección de productos, incluyendo moda, cosméticos y artículos domésticos, reafirmando así su legado en el comercio minorista peruano (Nomberto, 2023).

**A. Misión.** Ayudar a nuestros clientes a verse y sentirse bien.

**B. Visión.** Ser la compañía más admirada y preferida del Perú por su experiencia de compra.

**C. Valores.** Los valores de la organización son:

- Pasión por nuestros clientes.
- Respeto.
- Divertirse
- Innovación

**Figura 1***1.3. Organigrama de Oechsle Perú*

## 1.4. Áreas y funciones desempeñadas

### 1.4.1. Selección y reclutamiento de personal

*A. Identificación del puesto disponible.* En el proceso de selección de personal, la descripción del puesto se realizaba a través de un detallado manual de funciones. Este manual denominado MOD, fue elaborado con la colaboración de los jefes inmediatos y gerentes de tienda, quienes contribuyeron a especificar las funciones y capacidades necesarias para cada posición. Una vez definido, el manual recibía la aprobación tanto del gerente de la tienda como del gerente de recursos humanos. Este enfoque sistemático aseguraba que las descripciones de los puestos fueran claras y completas, detallando las responsabilidades, funciones y el perfil del candidato ideal para cada puesto en la tienda retail. Al respecto, de acuerdo con Soria et al. (2024), los manuales de funciones proporcionan un marco escrito que describe la estructura organizacional, los roles de los empleados y las competencias requeridas. Así también, Ramos (2018) señala que la elaboración de manuales de funciones con la colaboración de jefes inmediatos y gerentes es una práctica común para definir claramente las responsabilidades y capacidades necesarias para cada posición; estos manuales describen de forma sistemática las acciones y operaciones que deben seguirse para el adecuado funcionamiento de la empresa.

El manual de funciones contenía información sobre diversas posiciones, entre estas se destacaban roles básicos como el cajero, el vendedor, el reponedor, el auxiliar de almacén, el tesorero, el personal de servicio y atención, y el personal de inventario. Aunque el manual proporcionaba una base sólida, también se permitía cierta flexibilidad para realizar ajustes según las necesidades específicas de cada tienda, con la colaboración de los jefes inmediatos. Por ejemplo, los cajeros tenían como función principal realizar transacciones en la caja y cobrar a los clientes, mientras que los reponedores se encargaban de mantener el orden en el piso de ventas, doblar las prendas, organizarlas por tallas y colores, y asegurar que el espacio de ventas estuviera siempre presentable. De acuerdo con Gutiérrez (2021), los manuales de funciones

suelen contener información detallada sobre diversas posiciones, permitiendo ajustes según las necesidades específicas de cada tienda, en consecuencia, estos manuales facilitan la eficiencia en la ejecución de las funciones y del trabajo de cada empleado, convirtiéndose en una herramienta clave desde el área de recursos humanos.

En cuanto al vendedor, sus responsabilidades iban más allá de ofrecer productos a los clientes y cerrar ventas, debía tener experiencia en ventas de productos tangibles y, preferentemente, en la venta de intangibles como garantías extendidas, por ejemplo, un vendedor en el área de electrodomésticos debía no solo vender el producto principal, como un televisor o una lavadora, sino también convencer al cliente de adquirir servicios adicionales, como garantías o planes de financiamiento. Esta habilidad era crucial para maximizar las ventas y la satisfacción del cliente, reflejando la importancia de un perfil bien capacitado y con experiencia específica en el sector.

Los requisitos para el candidato ideal incluían ser mayor de 18 años y tener, como mínimo, secundaria completa, para los puestos de cajero y vendedor, se requería experiencia previa de al menos 3 a 6 meses, dependiendo de la complejidad del rol; sin embargo, para el puesto de reponedor, no se exigía experiencia previa, lo que permitía una mayor flexibilidad en la contratación. Además de estos requisitos básicos, se valoraba la proximidad del candidato a la tienda, ubicada en San Borja, para facilitar la asistencia y puntualidad.

Dentro del contexto laboral, la amabilidad y la capacidad de interactuar de manera efectiva con los clientes son esenciales para mantener un alto nivel de servicio al cliente; García (2024, citado por Soria et al., 2024) considera que las habilidades de comunicación son fundamentales para un vendedor, ya que se comunica todo el día con sus clientes y compañeros. Dentro de la empresa implicada, las habilidades deseadas en los candidatos incluían una excelente disponibilidad, amabilidad y la capacidad de interactuar de manera efectiva con los clientes; dichas características eran esenciales para mantener un alto nivel de servicio al cliente

y asegurar que los empleados pudieran manejar situaciones diversas con profesionalismo y eficiencia, asimismo, la amabilidad y la disposición para ayudar eran particularmente importantes en roles de atención al cliente, donde la interacción directa con el público podía influir significativamente en la percepción de la tienda y la satisfacción del cliente.

El proceso de identificación del puesto disponible en esta tienda retail era meticuloso y bien estructurado, asegurando que cada posición estuviera claramente definida en términos de funciones, responsabilidades y perfil del candidato ideal. La colaboración entre diversos niveles de la organización y la flexibilidad para realizar ajustes según las necesidades específicas de la tienda garantizaban que el personal seleccionado pudiera desempeñar sus roles de manera efectiva y contribuir al éxito general del negocio. Respecto a ello, un estudio refiere que es importante la adquisición de información integral sobre puestos, el identificar ciertos factores clave como habilidades, responsabilidad y condiciones de trabajo, y evaluarlos sistemáticamente para establecer la importancia de cada puesto dentro de la organización para una gestión efectiva (Sîrbu et al., 2014).

**B. Reclutamiento.** El proceso de reclutamiento se define como el método de atraer individuos en número suficiente y con las calificaciones adecuadas para postularse a puestos de trabajo dentro de una organización, comenzando con la planeación de recursos humanos y concluyendo con la selección de candidatos (Asodiya, 2024). Para Agarwal (2024), implica una serie de pasos, que incluyen analizar los requisitos del puesto, atraer candidatos y, en última instancia, seleccionar a las personas adecuadas para el puesto de trabajo. En el proceso de reclutamiento de Oechsle, se empleaban diversas estrategias y canales para atraer a los candidatos adecuados, las campañas más significativas, que requerían un mayor número de empleados debido al aumento de clientes en tienda, se llevaban a cabo en fechas clave como el Día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad, durante estas campañas, se utilizaba el reclutamiento a través de los propios colaboradores, ofreciendo una bonificación por referir

candidatos que se mantuvieran en el puesto hasta el final de la campaña, la cual duraba aproximadamente 20 a 25 días. Fuera de estas campañas, las estrategias de reclutamiento incluían la publicación en bolsas de empleo y trabajo, así como la recepción de referidos, aunque sin la bonificación asociada.

El proceso para lanzar una vacante comenzaba en la tienda cuando un colaborador presentaba su carta de renuncia, la cual era firmada por el jefe inmediato y el responsable de recursos humanos, quienes luego informaban a la sede central para que esta actualizara el estado de las vacantes en un documento centralizado, generalmente un Excel; este documento, que contenía información sobre todas las posiciones en las distintas tiendas, se modificaba en tiempo real, mostrando en rojo las vacantes abiertas y reflejando cuántos puestos faltaban por cubrir. Cada lunes, se detectaban las renunciaciones y se informaba a la sede central, que se encargaba de publicar las vacantes en bolsas laborales como CompuTrabajo y Bumerang. Los canales de difusión más efectivos para las vacantes incluían estos portales de empleo, así como la comunicación directa con los colaboradores, quienes podían referir candidatos; así las vacantes eran publicadas en las plataformas mencionadas, y los colaboradores internos eran informados de las oportunidades para referir nuevos candidatos.

La documentación, era considerada un paso importante; al respecto, Roy y Srividya (2024) indican que, en la contratación, la documentación sirve como elemento fundamental para evaluar las calificaciones y experiencias de los candidatos, asegurando que el proceso de selección se base en información fidedigna. Dentro de aquello que se solicitaba a los postulantes, se incluía el certificado de estudios, el certificado de trabajo, copias del DNI y dos fotografías, además, la empresa realizaba una verificación interna de antecedentes policiales para asegurar la idoneidad de los candidatos. Una vez que la sede central publicaba las vacantes, se realizaba una primera entrevista telefónica con los candidatos y se les enviaba una prueba virtual para evaluar su perfil, especialmente orientada al personal de atención al cliente,

seguidamente los candidatos que resultaban aptos en esta evaluación eran enviados a la tienda para una entrevista final con el responsable de recursos humanos y el jefe del área correspondiente.

El sistema de evaluación utilizado por la empresa era sencillo y accesible en línea, permitiendo evaluar aspectos psicológicos, de personalidad y de razonamiento de los candidatos, además, las entrevistas finales, a cargo del responsable de recursos humanos, podían incluir dinámicas grupales y entrevistas en foco, para obtener una visión más completa de las habilidades y aptitudes de los candidatos. Finalmente, luego de la evaluación y entrevista, se elegía a aquellos candidatos más adecuados para el puesto, mismos que eran aprobados por el jefe del área y el responsable de RR.HH. De acuerdo con Shravya (2024), estas evaluaciones ayudan a las organizaciones a alinear a los candidatos con su cultura corporativa, lo cual mejora el ajuste general y la productividad.

En definitiva, el proceso de reclutamiento en la empresa era cuidado y bien estructurado, usando estrategias internas y externas para atraer a los candidatos adecuados; además, la colaboración entre los distintos niveles de la organización y el uso de diversos canales de difusión aseguraban que las vacantes fueran cubiertas de forma eficiente, lo que garantizaba la disponibilidad de personal capacitado para atender las necesidades de la tienda durante las temporadas de mayor demanda y en el día a día. Este proceso resulta importante para alinear a la fuerza laboral con las metas de la organización y asegurar el éxito a largo plazo (Nascimento et al., 2024).

**C. Evaluación del candidato.** Divya (2024) considera que los métodos de evaluación en el reclutamiento, considerando herramientas de vigilancia de candidatos, análisis predictivo y entrevistas estructuradas, representan aspectos importantes para que el proceso de selección sea más eficiente y las metas de la organización estén alineadas con estrategias efectivas de evaluación de candidatos. En la empresa de estudio, el proceso se llevaba a cabo

mediante un detallado proceso de preselección de currículums, entrevistas y pruebas técnicas; inicialmente, los currículums se recibían a través de plataformas de empleo como CompuTrabajo, consecuentemente la selección se basaba en varios criterios: la experiencia del candidato, su lugar de residencia y, para posiciones específicas como vendedores y cajeros, se revisaba si el candidato tenía deudas mediante una plataforma llamada InfoCorp; además, para roles más especializados, se evaluaba la estabilidad laboral, descalificando automáticamente a aquellos con alta rotación laboral.

Para la posición de reponedor, se mostraba mayor flexibilidad debido a que muchos candidatos eran jóvenes en sus primeros empleos; posteriormente, los candidatos pasaban por un examen médico de ingreso; una vez superada esta etapa, y tras comprobar que no tenían deudas ni alta rotación laboral, se realizaba una pequeña entrevista virtual, si los candidatos calificaban en esta fase, se les enviaba una prueba virtual en la plataforma Evaluar, la cual consistía en evaluaciones psicotécnicas, de conocimientos y psicológicas, orientadas a determinar su idoneidad para el puesto de atención al cliente. De acuerdo con Vázquez et al. (2023), la selección de personal juega un papel de gran importancia en las organizaciones, por tanto, se debe seleccionar al talento humano que reúna las competencias necesarias para cubrir las expectativas y condiciones del perfil de la oferta de trabajo.

Como parte del proceso, también se realizaban las entrevistas, las cuales se consideran una herramienta crucial en los procesos de contratación, ya que la toma de decisiones intuitivas puede conducir a sesgos, por ello, constituyen un método eficaz para evaluar las capacidades de los candidatos, así como la idoneidad de estos, en los procesos de selección (Khodyreva, 2022). En Oechsle, las entrevistas personales variaban según la posición; se realizaban dos entrevistas: una videollamada con el reclutador de la sede central, que incluía una simulación de rol (role-playing) dependiendo del puesto; en ocasiones, se llevaban a cabo entrevistas grupales, especialmente cuando había muchas vacantes por cubrir, como a principios de año,

en julio, y durante las campañas de alta demanda (Día de la Madre, campaña navideña y Fiestas Patrias); en estos períodos, se incrementaba significativamente la contratación, llegando a necesitar más de 80 personas adicionales para la campaña navideña.

Para estas entrevistas grupales, se publicaban las vacantes en portales laborales y se invitaba a los candidatos a presentarse directamente en la tienda; al respecto, el reclutador de la central a veces participaba en las dinámicas, pero la responsabilidad principal recaía en el gerente de la tienda. Durante estas dinámicas grupales, se realizaban simulaciones de rol y actividades que variaban según la posición, al final de estas sesiones, se indicaba quiénes habían sido preseleccionados, y aquellos que no calificaban eran invitados a retirarse; seguidamente los preseleccionados pasaban a una entrevista personal más profunda, donde se indagaba sobre su experiencia y se les hacían preguntas específicas no cubiertas en su currículum.

Durante las entrevistas presenciales, se valoraban principalmente la predisposición y la motivación del candidato para iniciar el trabajo, en el caso de los cajeros y vendedores, además de estas cualidades, se valoraba la experiencia previa en el área. Por último, se solicitaban pruebas adicionales como antecedentes policiales y confirmación de que no tenían deudas, asegurando así que los candidatos seleccionados fueran los más aptos y confiables para los roles disponibles; este riguroso proceso garantizaba que solo los candidatos más calificados y adecuados fueran incorporados al equipo, asegurando un alto nivel de competencia y confiabilidad en la empresa. El proceso de reclutamiento es una etapa donde se invierte tiempo y dinero, por ello, es importante conocer bien el puesto y, a partir de ahí, definir claramente las competencias necesarias para un adecuado desempeño (Vázquez et al., 2023).

**D. Selección del candidato.** El proceso de selección del candidato adecuado se centraba en una serie de criterios rigurosos y bien definidos; primero, se aseguraba que los candidatos tuvieran una evaluación psicológica satisfactoria, que se verificara la ausencia de

deudas mediante InfoCorp, y que superaran tanto la pre-entrevista como la entrevista con el jefe inmediato. Estos pasos eran esenciales para garantizar que los candidatos no solo fueran aptos psicológica y financieramente, sino también para confirmar su predisposición positiva hacia el trabajo, su experiencia relevante y la estabilidad laboral reflejada en su historial.

La decisión final sobre la selección del candidato no se tomaba de manera unilateral, sino que involucraba un comité de selección y la oficina de Recursos Humanos; es así como el proceso comenzaba con la evaluación de los candidatos por parte del jefe inmediato, quien tenía la tarea de entrevistar a los precandidatos, por lo general, se presentaban alrededor de ocho precandidatos, de los cuales el jefe directo seleccionaba a tres; este grupo reducido luego pasaba a la evaluación final por parte del Gerente de Recursos Humanos (GRH).

El papel del comité de selección y de la oficina de Recursos Humanos es fundamental en esta última etapa, esto asegura que la decisión sea integral y considere diversas perspectivas, lo que es importante para la alineación cultural y técnica del candidato con la organización, puesto que la falta de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal es la respuesta a contrataciones fallidas (Vázquez et al., 2023). En la empresa, tanto el comité como el jefe inmediato tenían un papel importante en la selección inicial, la oficina de Recursos Humanos, y específicamente el GRH, eran los responsables de tomar la decisión final, lo que aseguraba que la elección del candidato, además de considerar las competencias técnicas o actitudinales, sino también en una evaluación integral que consideraba diferentes perspectivas dentro de la organización; esto aseguraba que el candidato cumpliera con los requisitos necesarios para el puesto, y además, se alineara con la cultura y valores de la empresa, lo que contribuye con el desarrollo y éxito de la entidad organizacional a largo plazo. En esta área se trabaja en coordinación con los jefes y líderes de la organización, de esta manera se tiene en cuenta siempre el perfil que deben tener los candidatos para que después de la inducción no

tengan problemas en adaptarse rápidamente al nuevo centro laboral; así se ahorrará tiempo y se evitará la rotación de personal, que finalmente resulta muy costosa para la organización.

**E. Formalización y comunicación.** En este punto se describen los procedimientos esenciales para formalizar la oferta y comunicar la decisión al candidato seleccionado. Una vez que se concluían las últimas entrevistas de manera presencial y tanto el jefe inmediato como el Gerente de Recursos Humanos (GRH) daban su aprobación final, se procedía a informar al candidato de forma presencial, durante esta comunicación, se le notificaba al candidato que había sido seleccionado para el puesto.

Tras la comunicación verbal, el siguiente paso era formalizar la oferta de trabajo y gestionar su aceptación, este proceso comenzaba con el envío de un correo electrónico al candidato seleccionado, este contenía una cálida bienvenida a la empresa y detallaba información clave sobre la oferta de trabajo, entre los detalles incluidos en el correo se encontraba el acuerdo sobre el salario, el lugar de trabajo, y el horario laboral, aunque no se especificaban los horarios exactos, se indicaba claramente que el candidato debía cumplir con una jornada laboral de 48 horas semanales, con 10 horas de descanso que se rotaban según las necesidades de la empresa.

El correo también incluía información sobre los siguientes pasos a seguir para formalizar la incorporación del candidato a la empresa, esto podía implicar la firma de documentos necesarios, la presentación de documentación adicional, y la coordinación para el inicio del trabajo. De esta manera, se aseguraba que el candidato tuviera toda la información necesaria para tomar una decisión informada y se le brindaba un proceso de incorporación claro y estructurado, facilitando así su integración a la empresa de manera eficiente y sin contratiempos.

**F. Documentación y registro.** La documentación requerida para el registro del proceso de selección incluía varios documentos personales y de evaluación del candidato; en

primer lugar, el departamento de selección de la sede central enviaba virtualmente los resultados de las pruebas virtuales, que se llevaban a cabo a través de la plataforma Evaluar, estos informes incluían un resumen del rendimiento del candidato en diversas evaluaciones psicotécnicas y de conocimiento. Además, los candidatos debían presentar documentación personal, como fotos, copias del DNI, recibos de servicios (como agua), certificados de trabajo y certificados de estudio. En la tienda, el departamento de Recursos Humanos complementaba esta información con informes adicionales, como el registro de deudas en Infocorp y los antecedentes policiales del candidato; toda esta documentación se archivaba de manera organizada en folders alfabéticamente por apellidos, que se almacenaban en una cajonera específicamente destinada a tal fin.

La organización y archivo de esta documentación eran fundamentales para asegurar que el proceso de selección se mantuviera transparente y bien documentado, además, la tienda estaba sujeta a auditorías periódicas, generalmente cada tres meses. Estas auditorías documentarias revisaban cada expediente para asegurarse de que toda la documentación estuviera completa y correctamente archivada, durante su desarrollo, se verificaba que todos los formularios y acuerdos estuvieran debidamente firmados y sellados.

Una vez que el candidato era seleccionado, se le enviaba una inducción virtual que incluía un día completo de instrucción sobre las políticas y reglamentos de la empresa; durante esta inducción, se les proporcionaba información crucial, como el reglamento interno, políticas de jornada y horarios, y el procedimiento para registrar su asistencia, también se aseguraba de que los candidatos recibieran sus uniformes y foto checks; en caso de que un candidato no completara el proceso de inducción, mostrara comportamientos inadecuados, o no se presentara a la inducción virtual, se procedía a su desvinculación automática. Es recomendable que se tenga un archivo de cada uno de los postulantes a la organización y se haga la búsqueda a través de las redes sociales para verificar datos debido a que algunas veces presentan documentación

incompleta; también se deberá verificar los datos que se colocan llamando por teléfono a sus antiguos centros laborales y a personas que ha colocado en su currículum, es una manera de verificar datos que se han colocado.

**G. Mejoras y evaluación del proceso.** Este punto aborda la evaluación y mejora continua del proceso de selección, destacando la importancia de implementar estrategias efectivas y recoger feedback. Para evaluar la efectividad del proceso de selección, se utilizaban indicadores clave, siendo uno de los principales la rotación del personal, este indicador se revisaba mensualmente, permitiendo medir la permanencia de los empleados en sus posiciones, de esta manera, una alta rotación indicaba posibles fallos en el proceso de selección, mientras que una baja rotación sugería que los métodos empleados eran efectivos.

Para mejorar continuamente el proceso de selección, se empleaban varias estrategias; al respecto, un desafío recurrente era que muchos candidatos preseleccionados por la sede central no calificaban al ser evaluados en la tienda, en respuesta, se implementó una evaluación proyectiva adicional durante la entrevista presencial. Aunque estas pruebas proyectivas no son comúnmente utilizadas en la actualidad, resultaron ser un filtro eficaz para identificar candidatos no aptos, ya que aquellos que no superaban esta evaluación generalmente tampoco cumplían con las expectativas durante la entrevista.

Por otro lado, desde mi perspectiva considero que la sede central podría afinar mejor las entrevistas iniciales, incluyendo más preguntas detalladas y roleplays a fin de valorar tanto actitudes, como ciertas habilidades; dado que las entrevistas virtuales realizadas eran usualmente rápidas y superficiales, enfocándose sobre todo en la disponibilidad y una revisión breve acerca de la experiencia del candidato. Por el contrario, una entrevista personal en tienda hacía posible un mejor análisis del candidato, juntamente con preguntas específicas y evaluaciones de actitud y habilidades mediante roleplays.

Concerniente a la recogida de feedback, no se efectuaba un seguimiento formal sobre las opiniones de los candidatos, tanto para los seleccionados como aquellos que no, durante el proceso de selección; no obstante, al finalizar la relación laboral, se les consultaba acerca de los motivos de su cese, esto brindaba importante información sobre posibles mejoras en el proceso, junto con las condiciones laborales, aunque no se recogía en el momento oportuno para ajustar el proceso de manera más inmediata.

La evaluación de la efectividad del proceso de selección se basaba en indicadores como la rotación del personal, y se implementaban estrategias como evaluaciones proyectivas y entrevistas más detalladas para mejorar continuamente; aunque no se recogía feedback durante el proceso de selección, se obtenía información útil al final de la relación laboral, lo que ayudaba a identificar áreas de mejora.

*H. Aspectos generales sobre la experiencia.* Durante mi carrera en el área de selección de personal, que se extendió por aproximadamente 14 años, mis responsabilidades evolucionaron significativamente, comencé con prácticas, luego pasé a ser asistente, después analista y coordinadora, hasta finalmente ocupar el cargo de jefe de selección y desarrollo humano, es así que, en mi último periodo como coordinadora y jefa, tuve la decisión final en la selección de los candidatos; con el tiempo, mis responsabilidades se incrementaron y diversificaron, lo cual exigía una constante adaptación y mejora en mis métodos y enfoques.

Las metodologías que consideraba más efectivas incluían las publicaciones masivas para captar una amplia variedad de candidatos. Inicialmente, aplicaba pruebas proyectivas para hacer un primer descarte, seguido de entrevistas personales y roleplays con los seleccionados, determinaba los mejores canales de reclutamiento según el tipo de posición, por ejemplo, para roles de atención al cliente como cajeros y reponedores, utilizaba bolsas de trabajo, mientras que para vendedores recurría a referencias internas de promotores y supervisores de marcas como Samsung y LG, quienes sugerían candidatos potenciales.

En cuanto a la evaluación de candidatos, empleaba diversas pruebas y exámenes, asegurando la objetividad mediante roleplays y entrevistas estructuradas, donde se exploraban aspectos motivacionales y actitudinales. Las entrevistas típicamente abordaban la posición a la que postulaba el candidato, su lugar de residencia, situación actual, experiencia previa, y motivos de salida de empleos anteriores; además, indagaba sobre sus motivaciones y expectativas salariales. Un aspecto crucial era la evaluación de la distancia entre la residencia del candidato y el lugar de trabajo, dado que ofrecíamos horarios diversos que podían no ajustarse bien a estudiantes con horarios fijos.

Uno de los desafíos que enfrenté fue la presión de los jefes de área para contratar a sus referidos, los que usualmente no cumplían con los estándares requeridos; frente a esta situación, como psicóloga aplicaba criterios de evaluación adicionales que los jefes no siempre entendían, como la actitud y el comportamiento en las entrevistas, para ello, implementaba evaluaciones proyectivas y roleplays, los que brindaban evidencia objetiva de las capacidades de los candidatos. Esto, con el tiempo, me ayudo a ganar la confianza de los jefes y gerentes al demostrar con datos que mis selecciones eran las más adecuadas, mismas que se evidenciaban en la reducción de rotación y en un mejor desempeño de los empleados seleccionados.

Por otro lado, la colaboración interdepartamental era importante en mi rol, coordinaba con otras áreas de Recursos Humanos y departamentos de la empresa, comunicando las vacantes por medio de un sistema compartido de OneDrive, en el que cada lunes se actualizaban las posiciones disponibles; esto hacía más sencilla la publicación de vacantes y la coordinación de entrevistas. Además, para medir el éxito del proceso de selección, se usaban indicadores de rotación, evaluación de desempeño y promociones internas, los que permitían ajustar de manera continua los métodos para mejorar la retención de talento.

Implementé varias innovaciones para mejorar el proceso de selección, como realizar entrevistas masivas presenciales en lugar de virtuales, lo que permitía una mejor evaluación de

los candidatos; además, creé una base de datos de excolaboradores que habían trabajado en campañas anteriores, invitándolos a postular nuevamente; este enfoque garantizaba una reserva constante de candidatos cualificados, reflexionando sobre mi experiencia, lo más gratificante fue la capacidad de influir en la calidad del talento que ingresaba a la empresa y ver cómo prosperaban en sus roles.

#### ***1.4.2. Clima organizacional***

Por lo general, se considera que el clima organizacional se refleja en la impresión o las convicciones del personal sobre las características del entorno laboral que conforman las suposiciones sobre los requisitos, las posibilidades, los resultados y las comunicaciones en el lugar de trabajo (Bhattacharya, 2023). También se ha descrito como un conjunto de impresiones compartidas con respecto a las opiniones de los empleados sobre las políticas, estrategias y prácticas relacionadas con el trabajo. Por lo tanto, el clima organizativo puede considerarse una herramienta de orientación que ayuda al personal a elegir el comportamiento adecuado en una circunstancia determinada. Los individuos, en su mayoría, tienden a ajustarse a valores y normas, y a ajustarse a la conducta socialmente aceptable (Sherief, 2019).

El clima laboral en Oechsle se caracterizaba por un ambiente de respeto hacia el colaborador, manteniendo una comunicación horizontal entre el gerente, los jefes comerciales y el gestor de recursos humanos, esta comunicación transparente se centraba en los valores de la empresa y estaba orientada al colaborador, asegurando que se comprendieran tanto los beneficios disponibles como las consecuencias de no seguir el reglamento interno; además, se promovía una cultura de puertas abiertas, permitiendo a los colaboradores acercarse en cualquier momento a la gerencia, a las jefaturas y a recursos humanos. Esta accesibilidad facilitaba la expresión de preocupaciones y sugerencias, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la confianza en la empresa.

Diversos factores contribuyeron a un buen clima, entre ellos se encuentra la implementación de mediciones constantes, al menos dos veces al año, la que permitía evaluar el clima laboral y tomar acciones basadas en las opiniones y sugerencias de los colaboradores. La buena comunicación por parte de los jefes y del líder de recursos humanos, así como del gerente de la tienda, jugó un papel crucial en este proceso, además, la cultura de puertas abiertas facilitaba el acceso directo de los colaboradores a la gerencia y a las jefaturas, promoviendo un ambiente de confianza y transparencia; asimismo, la integración de canales de información y la recepción de opiniones también fueron esenciales para mantener un clima laboral positivo y orientado al bienestar de los empleados.

Por otro lado, las reuniones entre gerentes y colaboradores tuvieron un impacto significativo en el clima laboral, estas permitían a los colaboradores expresar sus preocupaciones y sugerencias directamente a la gerencia, lo que facilitaba la toma de decisiones rápidas y efectivas; por ejemplo, si los colaboradores indicaban que las reuniones al finalizar la jornada laboral eran desgastantes, el gerente tenía la potestad de ajustar las prácticas de los jefes para mejorar el bienestar de los empleados; esta comunicación directa y efectiva ayudaba a crear un ambiente de trabajo más satisfactorio y equilibrado.

**A. Encuestas y evaluaciones.** La metodología utilizada para las encuestas de clima laboral en Oechsle se basaba en una serie de preguntas similares a las del Great Place to Work, inicialmente, estas encuestas se realizaban de manera presencial y manual, pero posteriormente se migró a un formato virtual para mayor conveniencia. En todos los casos, las encuestas eran anónimas, lo que garantizaba la honestidad y franqueza de las respuestas de los colaboradores.

Entre los puntos débiles más comunes identificados en las encuestas se encontraban problemas relacionados con la comunicación, donde se mencionaba la generación de chismes debido a errores en la forma de comunicarse entre los colaboradores; otro punto débil frecuente era la percepción de que no se pagaba de manera justa, ya que los colaboradores sentían que

sus salarios no eran adecuados. Además, la percepción de favoritismo en los ascensos, conocida como “argollas”, también era un problema recurrente; para abordar estos puntos, se realizaron reuniones explicativas sobre las convocatorias y los procesos de selección, utilizando tanto canales virtuales como infografías físicas, y se discutieron estos temas en reuniones diarias antes de abrir la tienda. Asimismo, se implementaron diversas estrategias, se realizaron reuniones periódicas, incluyendo el comité de clima laboral encabezado por el líder de recursos humanos y colaboradores de cada área, en estas se discutían temas personales y dinámicas de las áreas, manteniendo la confidencialidad de la información compartida. También se instauraron reuniones de clima laboral lideradas por cada jefe con su área, donde se abordaban temas personales y se recogían sugerencias de los colaboradores; las cuales se llevaban al comité de líderes para desarrollar planes de acción específicos; por ejemplo, se mejoró la claridad en la explicación de horarios de trabajo y se generaron reportes semanales para asegurar el cumplimiento de las horas de trabajo, respondiendo directamente a las inquietudes de los colaboradores.

**B. *Indicadores de clima organizacional.*** Uno de los principales indicadores que permitía establecer la situación del clima corporativo en Oechsle era la rotación de personal, el cual se medía comparando la cantidad de renuncias mensuales con el total de colaboradores y con los ceses del mes anterior y del año anterior. Esta medición mostraba una relación inversa directa entre la rotación de personal y la percepción del clima laboral: a mayor rotación, menor era la percepción positiva del clima laboral.

La comunicación y participación también formaba parte de estos indicadores; los comités de medida de clima laboral desempeñaron un rol fundamental en Oechsle, ya que proporcionaban un espacio seguro y estructurado para que los colaboradores expresaran sus opiniones y preocupaciones; estos comités, encabezados por el líder de recursos humanos, reunían a colaboradores seleccionados por su capacidad de comunicación y crítica constructiva;

además, la asistencia a estos mismos, era obligatoria durante el horario laboral, lo que aseguraba la participación activa y representativa de los empleados. La información recopilada en estas reuniones se manejaba de manera confidencial y se compartía con la gerencia para desarrollar planes de acción específicos, lo que enriquecía el proceso de toma de decisiones y mejoraba el clima laboral.

Por otra parte, los buzones de sugerencias eran físicos y se revisaban semanalmente. Los colaboradores podían dejar sus sugerencias, recomendaciones e incluso comentarios de promotores externos; más adelante, se migró a un sistema virtual, donde los colaboradores podían escanear un código QR que los redirigía a un formulario en línea, método que permitía a los empleados expresar sus opiniones de manera más conveniente y detallada, utilizando sus dispositivos móviles en cualquier momento. Posteriormente los comentarios recopilados a través de estos buzones virtuales eran revisados por recursos humanos y la gerencia, quienes tomaban acciones basadas en las sugerencias recibidas para mejorar el clima laboral.

La evaluación de desempeño fue crucial para la percepción del clima laboral en Oechsle, ya que permitía tanto a los colaboradores como a los jefes recibir feedback sobre su desempeño, identificando puntos de mejora y resaltando fortalezas. Uno de los puntos débiles recurrentes era la falta de feedback de los jefes directos, y la evaluación de desempeño abordaba esta necesidad, además, los colaboradores podían evaluar a sus jefes, lo que proporcionaba una visión integral del desempeño y ayudaba a identificar líderes con puntajes bajos; estos recibían capacitaciones adicionales para mejorar su gestión, lo que, a su vez, mejoraba la comunicación y el clima laboral en sus áreas.

**C. Reuniones y feedback.** Las reuniones para discutir el clima laboral se realizaban mensualmente, al respecto, cada jefe tenía una reunión mensual con su equipo, mientras que el líder de recursos humanos también tenía reuniones mensuales con algunos colaboradores de

diversas áreas, mismas que eran esenciales para mantener un diálogo abierto y continuo sobre el clima laboral, abordando problemas y desarrollando soluciones de manera oportuna.

El feedback de los colaboradores se recogía de varias maneras, entre ellas se consideraban las reuniones presenciales, encuestas y comités de clima laboral. Durante dichas reuniones, los colaboradores podían expresar de manera directa sus opiniones y sugerencias; en situaciones en las que un colaborador no se sentía cómodo hablando delante de otros, se le invitaba a una reunión más reservada; además, se utilizaban pre-encuestas de clima laboral para obtener una previa opinión antes de la encuesta oficial, más adelante, la información recopilada se discutía en reuniones semanales con los líderes, lo que permitía desarrollar planes de acción específicos para mejorar el clima laboral.

Oechsle se destacó por su enfoque integral en la mejora del clima organizacional, usando una combinación de mediciones recurrentes, comunicación efectiva y específicos planes de acción. Asimismo, la cultura de puertas abiertas y la transparencia en la comunicación fueron elementos que fomentaron un entorno de trabajo respetuoso y colaborativo; además, las encuestas de clima laboral y las evaluaciones de desempeño dieron valiosa información para identificar y abordar puntos débiles, mientras que los comités de clima laboral y los buzones de sugerencias permitieron una activa y constructiva participación de los colaboradores; estas estrategias, además de mejorar la percepción del clima laboral, también fortalecieron la cohesión y el sentido de pertenencia dentro de la empresa.

### ***1.4.3. Cultura organizacional***

Se define como un conjunto de normas, valores, creencias y actitudes que guían las acciones de todos los miembros de la organización y tienen un impacto significativo en el comportamiento de los empleados (Tadesse y Debela, 2024). Denison et al. (2012) la definen como los valores, protocolos, creencias y suposiciones subyacentes que tienen los miembros de la organización, y está fuertemente respaldada por la estructura organizativa y los principios

fundamentales. Además, Denison y Mishra (1995) la clasificaron como un conjunto de cuatro características: implicación, coherencia, adaptabilidad y misión. La mayoría de las definiciones de la cultura organizacional suelen especificarla como una característica compartida entre los individuos de la organización (Denison et al., 2015; Yilmaz y Rgun, 2008). Algunos ejemplos de estas características compartidas son las creencias, los valores, las normas de comportamiento, las costumbres, los rituales y las formas de dar sentido, por lo tanto, la O es una lente que puede utilizarse para ver y analizar una organización (Bhattacharya, 2023).

*A. Valores y normas.* Los valores fundamentales de Oechsle se centraron en la pasión por los clientes, el respeto, la diversión, la orientación al logro y la innovación, estos valores se inculcaron desde el primer día de trabajo de los colaboradores mediante una inducción inicial donde se presentaba la cultura y los valores de Oechsle. Además, mensualmente se llevaba a cabo una reunión denominada OE Date, dirigida por el gerente de la tienda y estructurada por el jefe de recursos humanos, donde se presentaban videos institucionales que destacaban los valores; también se utilizaban infografías distribuidas en las zonas internas de la tienda para reforzar estos principios, lo cual aseguraba una constante visibilidad y recordatorio de los valores. Además, se premiaba mensualmente al mejor colaborador, seleccionando a alguien que representara un valor específico como el respeto, dicho reconocimiento fomentaba la competencia sana y mantenía los valores en la mente de los empleados, quienes elegían al colaborador del mes en función de su representación de un valor particular; esta práctica reforzaba constantemente la importancia de los valores fundamentales de Oechsle, creando un ambiente de trabajo coherente con estos principios.

Para asegurar que los empleados comprendieran y siguieran las normas culturales, Oechsle implementó diversas estrategias. Durante las reuniones grupales se refrescaban constantemente los temas de cultura, clima y valores, mientras que las normas culturales estaban documentadas en un reglamento que los empleados recibían y firmaban al ingresar;

además, se realizaban exámenes mensuales que evaluaban tanto los conocimientos y la atención al cliente como la comprensión de la cultura de la empresa, estos permitían identificar a los colaboradores que necesitaban reforzar ciertos aspectos culturales, ofreciéndoles la oportunidad de volver a ver los videos institucionales y repetir el examen, esto garantizaba que todos los empleados estuvieran alineados con las normas culturales de Oechsle.

Por otro lado, se buscaba fomentar el sentido de pertenencia, mediante la comunicación abierta y transparente de los resultados y metas de la empresa, en este caso, Oechsle compartía regularmente las metas de ventas diarias y la distribución de estas metas por área, informando a los empleados sobre las ventas del año anterior y las metas actuales, lo que creaba un sentido de competencia y motivación para superar los resultados anteriores. La tienda de San Borja, sede en la que trabajaba, utilizaba rankings y comparaciones con otras tiendas para incentivar a los colaboradores a mejorar su desempeño, y esta práctica no solo alineaba a los empleados con los objetivos de la empresa, sino que también fomentaba un sentido de orgullo y pertenencia al ver cómo su tienda se destacaba entre las demás, creando un ambiente de trabajo competitivo y motivador.

**B. Principios y conductas.** Los principios culturales de Oechsle se basaban en su misión y visión. La misión de la empresa era ayudar a los clientes a verse y sentirse bien, mientras que su visión era convertirse en la compañía más admirada y preferida del Perú por su experiencia de compra; estos principios guiaban las acciones y decisiones dentro de la empresa, promoviendo un ambiente de trabajo enfocado en la satisfacción del cliente y la excelencia en el servicio.

La innovación y la cooperación se promovían a través de actividades como el OE Date, donde los colaboradores recreaban historias o actividades que reflejaban los valores de la empresa; además, se organizaba el evento anual Viva Oechsle, que incluía actividades como la creación de una canción y una coreografía por parte de los empleados, estas iniciativas no solo

fomentaban la creatividad y la innovación, sino que también promovían la cooperación y el trabajo en equipo; también, se dividían en grupos y participaban en actividades fuera del entorno laboral, lo cual fortalecía los lazos y el sentido de comunidad dentro de la empresa.

**C. Evaluación y mejora.** La efectividad de la cultura organizacional se evaluaba principalmente a través de las encuestas de clima laboral, ya que un mayor puntaje en estas indicaba una mayor efectividad de la cultura organizacional que la empresa quería establecer; los resultados de estas encuestas proporcionaban una visión clara de cómo los empleados percibían la cultura de la empresa y permitían identificar áreas de mejora. Oechsle implementó diversas estrategias para mejorar continuamente su cultura organizacional, al identificar áreas con baja puntuación en las encuestas de clima laboral, se desarrollaban acciones específicas para abordar estos problemas; por ejemplo, cuando se detectó que los nuevos colaboradores no se sentían bienvenidos, se implementó un programa de bienvenida que incluía un recorrido por la tienda y la asignación de un mentor; el cual, al ser un colaborador antiguo, actuaba como guía y apoyo para el nuevo empleado, ayudándolo a adaptarse más rápidamente. Otra estrategia se centró en la celebración de cumpleaños, que inicialmente recibía baja puntuación, por lo que se creó una cuponera que otorgaba un día libre en el mes del cumpleaños del colaborador, además, se enviaban saludos personalizados y videos de familiares para hacer sentir especial al empleado en su día. Asimismo, para abordar la percepción de desequilibrio entre la vida laboral y personal, se consideraron cuponeras para asuntos personales, lo cual permitió a los colaboradores, emplear horas libres para atender temas personales sin que esto llegue a afectar su tiempo de trabajo. Estas iniciativas reflejaban el compromiso de la empresa por mejorar el bienestar de sus empleados y fortalecer la cultura organizacional, asegurando una constante mejora basada en el feedback recibido.

**D. Liderazgo y comunicación.** El rol de los gerentes era crucial en la promoción de la cultura organizacional, ya que ellos tomaban decisiones clave y su conducta era un modelo

para los demás empleados, además, tenían la responsabilidad de dirigir las reuniones mensuales y comunicar los valores de la empresa, y presentar los resultados de ventas y los rankings de las tiendas, motivando a los empleados a alcanzar sus metas; en este sentido, la visibilidad y el ejemplo de los gerentes eran importantes para establecer y mantener la cultura organizacional deseada, influyendo directamente en el comportamiento y la actitud de los colaboradores. La comunicación efectiva de los principios y valores de la empresa se lograba a través de reuniones mensuales y la publicación de videos y fotos de las actividades en los murales de la tienda, prácticas que aseguraban que todos los empleados estuvieran al tanto de los valores y principios de la empresa; además, se requería evidencia de que estas comunicaciones se habían llevado a cabo, garantizando que los mensajes se transmitieran consistentemente a toda la organización, manteniendo así una comunicación clara y efectiva en todos los niveles.

## **II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA**

### **2.1. Control de jornada laboral**

El control de jornada laboral es un proceso clave para cualquier organización, ya que permite gestionar y supervisar de manera eficiente las horas de trabajo de los empleados (Miró, 2019). Este control no solo busca asegurar que los empleados cumplan con sus horarios establecidos, sino también optimizar el uso del tiempo y los recursos humanos dentro de la empresa, es por ello que, su objetivo principal es crear un entorno de trabajo organizado, justo y transparente, que mejore la productividad y el clima organizacional (Moreno, 2019). En empresas grandes o con múltiples ubicaciones, como la empresa Oechsle, la implementación de un sistema de control de jornada laboral se vuelve crucial para manejar la asistencia, puntualidad, horas extras y descansos de los empleados de manera eficiente.

### **2.2. Implementación del sistema Kronos para el control de la jornada laboral**

Kronos es un sistema líder diseñado para optimizar la administración de jornadas laborales y garantizar el cumplimiento normativo, el cual permite registrar y controlar las horas trabajadas por los colaboradores, ofreciendo funcionalidades clave como el registro de asistencia, el control de horas extra y la gestión de turnos y descansos.

### **2.3. Problemas antes de Kronos**

Antes de la implementación del sistema Kronos, Oechsle, enfrentaba diversos problemas en la gestión de la jornada laboral de sus colaboradores. El control de asistencia era un proceso manual que conllevaba errores frecuentes, por lo tanto, la asistencia y puntualidad de los empleados dependían en gran medida de métodos manuales, como notas y correos electrónicos enviados por los jefes inmediatos a Recursos Humanos, basados en observaciones diarias, generando así, un proceso irregular y poco transparente, propenso a errores y falta de precisión en el seguimiento de la asistencia de los empleados, asimismo, las tardanzas y ausencias se gestionaban de manera manual.

Sumado a ello, no existía un control eficiente sobre las horas trabajadas, lo que generaba riesgos de incumplimiento normativo, ya que no se compensaban adecuadamente las horas extras realizadas por los colaboradores, por ende, toda la información sobre ausencias, tardanzas y horas extras se manejaba de manera informal, con comunicación dispersa entre áreas, lo que dificultaba el seguimiento y la toma de acciones correctivas.

#### **2.4. Funcionalidades clave de Kronos**

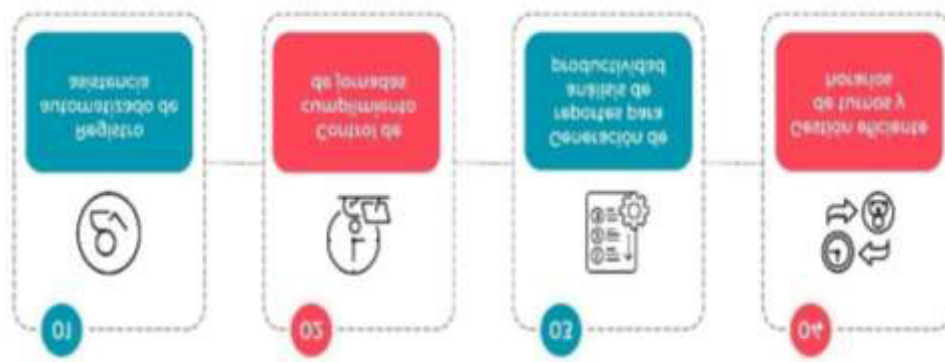
Para enfrentar las dificultades descritas, la empresa decidió implementar el sistema Kronos, el cual es un sistema líder en el manejo de tiempos y asistencia, con funcionalidades clave, como el automático registro de asistencia a través de lectores de DNI y huella dactilar, el control del cumplimiento de jornadas laborales, la generación de reportes para análisis de productividad y la adecuada gestión tanto de turnos, como horarios. Estas herramientas permitieron a Oechsle tener un mayor control y visibilidad sobre la distribución y el desempeño de su personal; a continuación, se detalla de manera específica algunas de estas funcionalidades:

Registro automatizado de asistencia: aunque Oechsle ya contaba con relojes de marcación en todas sus tiendas desde hace varios años, estos no se utilizaban de manera efectiva. Fue la gerencia de Productividad y Desarrollo del grupo Intercorp la que reactivó el uso del sistema Kronos, comenzando por la implementación en la tienda del Centro Cívico, una de las más antiguas y grandes de la cadena. En un inicio, se capacitó a los colaboradores, especialmente a la representante de la tienda que en ese momento era mi persona, sobre el funcionamiento de Kronos y las expectativas de la empresa; sin embargo, no se tenía total claridad sobre los posibles problemas que podrían surgir durante la implementación, de manera que, a través de un proceso de prueba y error, en conjunto entre el área de Recursos Humanos y la gerencia de Productividad, se fueron descubriendo los beneficios, pero también los desafíos, del registro automatizado de asistencia. Algunos de los retos iniciales incluyeron la

falta de enrolamiento de huellas dactilares en el reloj de marcación, lo que requirió una campaña de capacitación y sensibilización a los colaboradores, además, se debió educar sobre la importancia de registrar la asistencia en base a los turnos y horarios establecidos, evitando marcaciones fuera de horario. Control de cumplimiento de jornadas: Kronos permitió a Oechsle tener un mejor control sobre el cumplimiento de las jornadas laborales de sus colaboradores, ya que, a través del sistema, se podía identificar fácilmente las faltas y ausencias de los trabajadores, simplificando la gestión y el cumplimiento normativo. Generación de reportes para análisis de productividad: una funcionalidad clave de Kronos fue la generación de reportes los que hacían posible el correlacionar la programación de personal con la demanda de clientes, lo cual ayudó a Oechsle a tener una mejor asignación de turnos y recursos, mejorando la productividad de la operación.

## Figura 2

*Funcionalidades clave de Kronos*



En la Figura 2, se puede apreciar que el sistema Kronos permitía llevar un claro registro de los colaboradores, incluyendo sus códigos, nombres, áreas de trabajo y programación de turnos; de manera que, la interfaz mostraba una lista de los apellidos del personal ordenada

alfabéticamente, con información adicional como el tipo de puesto que desempeñaban, lo que hace hacia más sencilla la búsqueda rápida del colaborador y el acceso a detalles de su jornada laboral, como las marcaciones de entrada, salida, inicio y fin de refrigerio. Tal como se ha explicado, Kronos calculaba automáticamente las horas trabajadas, incluyendo la identificación de horas extras, lo que permitía tener un control más preciso del registro de asistencia, evitando errores manuales; además, generaba reportes diarios de la información de los colaboradores, lo que posibilitaba la gestión y el seguimiento de su desempeño; de igual forma, el sistema también contaba con funcionalidades como la asignación de códigos a los colaboradores, la visualización de su programación semanal de turnos y la posibilidad de acceder a detalles específicos de cada uno, como su área, cargo y marcaciones. Todo esto contribuía a que la empresa tuviera un control integral y automatizado de la información de su personal.

### Figura 3

#### Registro de colaboradores



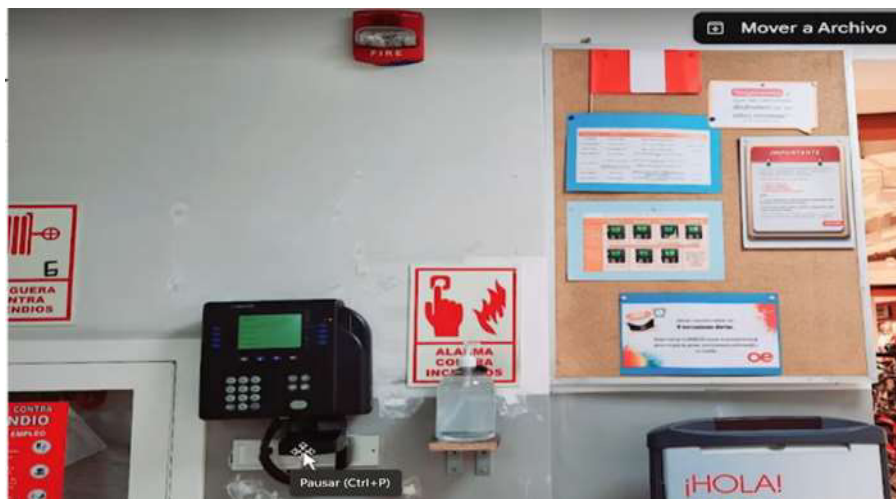
Tienda	Código	Colaborador	D. F. in.	Sección
TIENDA M.	00001	CONTRERAS GALVEZ, NAYSHA JESSENA	4	CAMPAÑA NAVIDAD
TIENDA M.	00000	CORDOVA OJEDA, MARITZA	4	GERENCIA COMERCIAL TIENDA
TIENDA M.	00002	CUEVA SERRANO, RITA MARY	0	MUJER JUVENIL
TIENDA M.	00003	DE LA CRUZ CACHAY, DAMARIS BETSAIDA	7	INFANTIL NIÑO Y NIÑAS
TIENDA M.	00002	DEL CASTILLO RAMOS, SEBASTIAN ARBILDO	7	DIVISIONAL RECEPCION Y DESPACHO
TIENDA M.	75593	DEL ROSARIO JENIFFER, TEMPORAL	7	-
TIENDA M.	76225	DÍAZ FONSECA OSCAR DE JESÚS, TEMPORAL	7	-
TIENDA M.	00000	ESPIÑOZA HUERTA, MIGUEL ANDRES	4	DIVISIONAL CAJA
TIENDA M.	00046	ESTRADA LOPEZ, JESUS ANTHONY	6	CAMPAÑA NAVIDAD
TIENDA M.	00002	FERNÁNDEZ PEÑA, ESTEFANI MARITZA	4	DIVISIONAL DE SERVICIO AL CUENTE
TIENDA M.	00002	GARATE VIGO, ANGELA NICOLLE	7	INFANTIL JUGUETERIA
TIENDA M.	00002	GARCIA BUITRON, IVONNE MILAGROS	4	DIVISIONAL DE SERVICIO AL CUENTE
TIENDA M.	00000	GARCIA MORENO, JOSE MARTIN	4	GERENCIA COMERCIAL TIENDA
TIENDA M.	00000	GARCIA SAENZ, ULISES GUILLELMO	2	DIVISIONAL PREVENCIÓN Y PERDIDAS
TIENDA M.	77668	GIANELLA CAROLINA ATME RAMIREZ, TEMPORAL	7	VENTAS FINANCIENDA
TIENDA M.	00056	GIMÉNEZ GARCÉS, JIMMY RODRIGO	7	CAMPAÑA NAVIDAD
TIENDA M.	00000	GÓMEZ CARRASCO, RAFAEL JERÓNIMO	7	INFANTIL JUGUETERIA

La Figura 3, presenta el sistema de marcación utilizado, que incluía un dispositivo en el que los colaboradores debían registrar su asistencia por medio de la digitación de su huella digital y DNI. Este marcador les permitía a los colaboradores verificar de manera rápida su

programación de turnos y realizar el registro de sus entradas, salidas, inicio y fin de refrigerio durante el día; además, en un panel lateral se brindaba información importante, como recordatorios sobre la importancia de realizar las cuatro marcaciones diarias requeridas y la explicación de posibles errores que podrían presentarse, como intentar marcar en un día libre, lo que no les permitiría ingresar a la tienda. De esta manera, el sistema de marcación automatizado facilitaba el control de la asistencia y el cumplimiento de la jornada laboral de los colaboradores, evitando problemas y permitiendo a Oechsle tener un registro preciso de las horas trabajadas por su personal.

#### **Figura 4**

##### *Marcación de asistencia*



La Figura 4 muestra el documento sobre el reporte de asistencia y control de horarios, generaba información valiosa para asegurar el adecuado control y registro de la asistencia de los colaboradores, además permitía verificar que todos tuvieran sus horarios cargados correctamente, para que así, puedan llevar a cabo sus marcaciones sin inconvenientes. Adicionalmente, el reporte mostraba el detalle de las faltas, modificaciones de horario y marcaciones manuales que se habían presentado, ayudando a identificar áreas de mejora y a mantener un balance de lo personal y laboral. El documento también indicaba el nivel de capacitación de los colaboradores en el proceso de marcación, permitiéndonos brindar el apoyo

necesario para evitar olvidos. Se podía desglosar la información por tienda y por área para analizar tendencias y tomar acciones correctivas, ya sea a nivel de un colaborador en particular o de una unidad de negocio, de tal manera, este reporte integral era una herramienta clave para asegurar el adecuado control y gestión de la asistencia de nuestros valiosos colaboradores.

**Figura 5**

*Reporte de indicadores por tienda*

Edificio de BA	Personas Frecuenciadas	%Personas Cargadas	%Faltas	Modificac.tercer Promedio/Presencia	Modificac. tercer Horario	%Marcaciones a Correas/BA	%Marcaciones a Marcadores	H. TRABAJADA	PROD. HORA
SPINA PUNICHICO	2	100.00%	0.00%	0.00	0	100.00%	0.0%	86.00	43
CHICLAYO	122	100.00%	0.83%	0.06	7	99.2%	0.0%	4885.94	40
PIURA	184	100.00%	0.54%	0.03	3	99.2%	0.1%	4406.43	40
PIUCALLPA	48	100.00%	0.42%	0.38	15	99.0%	0.3%	1545.72	40
AREQUIPA	68	100.00%	0.50%	0.51	16	99.2%	0.4%	2564.58	40
Tienda SPINA - CIVICO	5	100.00%	0.00%	2.00	10	100.0%	1.1%	146.12	40
CAJAMARCA	67	100.00%	1.79%	0.16	11	99.0%	0.4%	2560.10	40
TGA	40	100.00%	0.00%	0.23	9	99.7%	2.0%	1795.23	40
CHICLAYO 02	66	100.00%	0.07%	2.24	101	99.6%	0.1%	2571.31	40
PIRAMAVERA	36	100.00%	1.67%	0.11	6	99.1%	0.0%	2526.82	40
AREQUIPA	74	100.00%	2.57%	0.54	25	99.2%	0.0%	3396.64	40
TUACAJA	48	100.00%	1.14%	2.81	135	99.2%	0.0%	1878.99	40
TUMAYO	120	100.00%	3.87%	0.21	26	99.7%	0.0%	4815.41	40
LA CURVA	57	100.00%	2.83%	0.51	19	99.0%	2.4%	1525.02	40
SAN BERNIA	72	100.00%	6.73%	0.06	62	99.2%	0.0%	3431.53	40
MOCKY	71	100.00%	1.41%	1.39	39	99.2%	5.1%	3105.39	40
BARRANCA	44	97.73%	4.78%	0.06	17	99.1%	0.5%	1848.71	40
HUANAYO	97	100.00%	6.37%	1.13	110	99.0%	1.3%	4404.45	40
PURCHICO	75	99.49%	1.09%	0.12	21	99.4%	5.6%	3214.06	40
Centro CIVICO	120	100.00%	7.80%	0.65	36	99.5%	0.1%	5340.12	40
SALAVERRY	118	99.15%	5.03%	0.22	38	97.4%	2.5%	4972.48	40
CUSCO	110	100.00%	4.27%	0.03	9	99.9%	3.4%	4255.54	40
SHANLICO	50	100.00%	0.00%	0.22	14	99.0%	1.0%	2154.0	40
FINES DE LA UNION	110	100.00%	0.00%	0.21	26	99.0%	0.0%	4156.39	40
URAU MORIE	107	98.13%	4.21%	0.16	12	99.8%	0.1%	4594.66	40
MALL DEL SUR	103	100.00%	1.16%	1.07	52	99.4%	1.1%	4232.04	40
Total general	1950	99.74%	3.55%	0.78	1479	99.2%	2.1%	79094.33	40

## 2.5. Proceso de implementación

Con la llegada del sistema Kronos, se buscó automatizar y mejorar la gestión del control de jornada laboral en la empresa; mi rol específico como Gerente de Desarrollo Humano (GDH) de la tienda del Centro Cívico fue crucial, ya que este sitio sirvió como piloto para la "marcha blanca" del sistema. Supervisé la adaptación de los colaboradores a las nuevas prácticas de marcación, enseñarles cómo se manejarían las tardanzas, salidas tempranas y el control de asistencia, sumado a ello, este rol también implicaba la identificación de errores iniciales en la implementación para asegurar una operación eficiente a nivel nacional.

La implementación de Kronos en Oechsle siguió un proceso estructurado, que incluyó la configuración inicial del sistema en la tienda del Centro Cívico, la capacitación exhaustiva a líderes de área, gerentes y colaboradores sobre el funcionamiento de la plataforma, y la realización de pruebas piloto con un seguimiento continuo. Durante este proceso, se

identificaron y resolvieron diversos desafíos, como la falta de registro de huellas dactilares, el cumplimiento de horarios y la gestión de permisos y horas extras. Al implementarse, se observó cambios en la conducta de los colaboradores; Primero, hubo una reducción notable en las tardanzas, ausencias y salidas tempranas, ya que los empleados eran más conscientes de la formalidad y transparencia del nuevo sistema; La administración del tiempo por parte de los líderes también mejoró, ya que ya no era necesario manejar manualmente la información de asistencia y el seguimiento de tardanzas y ausencias, permitiendo un acceso a la información más precisa, tanto para los líderes como para RR.HH. Cabe precisar que el sistema Kronos proporciona informes consolidados de faltas y tardanzas al área de compensaciones para la elaboración de boletas de pago y el cierre de planilla.

### Figura 6

#### *Fases de implementación de Kronos*



## 2.6. Beneficios y resultados de Kronos

La implementación de Kronos en Oechsle trajo consigo una serie de beneficios significativos, por ejemplo, la automatización del registro de asistencia y el control de horas

trabajadas redujo considerablemente los errores y el tiempo administrativo requerido; además, el sistema pudo garantizar el cumplimiento normativo al contar con un registro preciso de las horas extras realizadas por los colaboradores. Esto permitía sustentar adecuadamente el pago de dichas horas y asegurar la correcta compensación de los trabajadores; asimismo, Kronos mejoró la asignación de turnos y recursos, brindando una mayor visibilidad y control sobre la distribución de los colaboradores en los diferentes turnos y horarios, lo que generó una optimización de la asignación de recursos, mejorando la productividad de la empresa.

Por otro lado, la implementación del sistema llevó al desarrollo de nuevas políticas de control de jornada y tiempo de trabajo, así como a ajustes en las políticas internas de la empresa, en consecuencia, se establecieron procedimientos claros para la rotación equitativa de turnos, el registro obligatorio de entradas y salidas, y el manejo de horas extras dentro del mismo mes en que se generaron, todo en cumplimiento con las normativas laborales. Además, se integró con otras áreas de la empresa, como control de gastos y reducción de costos, permitiendo una gestión más eficiente y la identificación de posibles ahorros en costos operativos, asimismo, facilitó el cumplimiento de la normativa del ministerio de trabajo de no exceder las 48 horas de trabajo semanales y la compensación de horas adicionales en el mismo mes en que se generaban.

Sin embargo, su implementación no estuvo exenta de desafíos, uno de los principales fue el entrenamiento de los colaboradores y líderes sobre la gestión de los horarios, asegurando que el personal estuviera distribuido adecuadamente en el piso de ventas y que no trabajaran más de siete días seguidos sin descansar; a pesar de estos retos, Kronos permitió una gestión más efectiva de los horarios, eliminando las discrepancias en la información de asistencia y asegurando que el control de jornada fuera más justo y equitativo.

## **2.7. Impacto del sistema en el clima organizacional**

El impacto del sistema Kronos en el clima organizacional y en la relación entre los colaboradores y el departamento de RR.HH. fue significativo; inicialmente, algunos colaboradores percibieron un trato injusto debido a la asignación de turnos fijos a ciertos empleados, lo que generó incomodidad; sin embargo, con el tiempo, la transparencia del sistema y la política de rotación de turnos aplicable a todos los empleados mejoraron la percepción general del sistema; también permitió un mejor control de las horas extras, eliminando la posibilidad de que los líderes omitan compensar el tiempo adicional trabajado.

Un caso específico que ilustra el impacto de Kronos fue el reconocimiento a los colaboradores que siempre llegaban a tiempo y cumplían con su jornada laboral sin faltas ni salidas tempranas, estos colaboradores eran identificados mensualmente y reconocidos públicamente, lo cual incentivaba un ambiente de trabajo positivo; por otro lado, permitió identificar a colaboradores con historial de tardanzas y faltas injustificadas; un ejemplo relevante fue el de una colaboradora que, a pesar de su larga permanencia en la empresa, mostraba constantes tardanzas no reportadas por sus jefes, es así como, debido a la evidencia proporcionada por Kronos, se aplicaron medidas disciplinarias progresivas que eventualmente llevaron a su desvinculación, enviando un mensaje claro sobre el cumplimiento de las políticas de jornada laboral.

Este enfoque general demostró que la implementación del sistema Kronos, a pesar de los desafíos iniciales, tuvo un impacto positivo en la gestión del personal, mejorando la transparencia, la eficiencia y el cumplimiento de las normativas laborales en la empresa.

### III. APORTES MAS DESTACABLES A LA EMPRESA

Durante los años de trabajo en Oechsle, considero que la contribución más significativa a la empresa se ha evidenciado a través de la implementación del sistema Kronos, sistema que se ha convertido en una herramienta clave para la gestión de la jornada laboral y ha impactado positivamente en varios aspectos de la organización. Seguidamente se describen los principales aportes de dicho sistema:

1. Uno de los cambios más notables con la llegada de Kronos fue la reducción de errores en la asignación de turnos, antes, era común que se cometieran fallos al programar horarios, especialmente durante épocas de alta demanda como las campañas de Navidad. Con Kronos, la automatización de los horarios eliminó esos errores humanos y permitió que todos los colaboradores tuvieran turnos justos; esto además de mejorar la moral del equipo, también fomentó un ambiente de trabajo más colaborativo y motivador.
2. El cumplimiento de las normas laborales es esencial para cualquier empresa, gracias a Kronos, pudimos llevar un registro preciso de las horas trabajadas, los descansos y las horas extras. Esto no solo ayudó a Oechsle a cumplir con las leyes, sino que también generó confianza entre los empleados, puesto que saber que sus horas eran registradas de manera justa y transparente mejoró la percepción que tenían sobre la empresa y su gestión.
3. Kronos proporcionó datos en tiempo real sobre la productividad y el ausentismo, información que fue muy útil para identificar patrones y ajustar nuestras estrategias. Por ejemplo, pudimos reforzar el personal en horarios críticos sin tener que aumentar el número de contrataciones; este uso inteligente de los datos permitió que la empresa operara de manera más eficiente, lo cual es fundamental en un entorno tan competitivo.

4. Desde el punto de vista financiero, la implementación de Kronos resultó en un ahorro significativo, pues al optimizar los turnos y reducir las horas extras, logramos disminuir nuestros costos operativos. Estos ahorros fueron tan notables que conseguimos un retorno de inversión en un periodo más corto del que habíamos anticipado, lo cual, demuestra que invertir en tecnología puede tener un impacto directo en la salud financiera de la empresa.
  
5. Además de mejorar la gestión operativa, el uso de Kronos ayudó a reforzar una cultura de transparencia y profesionalismo en Oechsle, ya que cada empleado podía confiar en que los procesos referentes a sus jornadas laborales eran justos. Este sentido de equidad elevó la satisfacción laboral y contribuyó a un clima organizacional más positivo; al final, Kronos no solo transformó la forma en la que se gestionaban las jornadas laborales, sino que también se convirtió en un aliado estratégico para el crecimiento de la empresa.

#### IV. CONCLUSIONES

- 4.1 La implementación de un manual de funciones detallado y la colaboración entre jefes inmediatos y gerentes permitieron una identificación clara de los puestos que estaban y de las competencias necesarias para estos, lo que ayudó a mejorar la calidad de candidatos seleccionados, asegurando que las descripciones de los puestos fueran precisas y adecuadas a las necesidades de la organización.
- 4.2 Un clima laboral positivo, caracterizado por la comunicación horizontal y la accesibilidad de la gerencia, ayudó al bienestar de los empleados y a una satisfacción mayor en el trabajo; además, la constante evaluación del clima y la implementación de acciones que se basaban en las opiniones de los colaboradores ayudaron a fortalecer la confianza y el sentido de pertenencia en la empresa.
- 4.3 La cultura organizacional de la empresa, centrada en valores como el respeto y la orientación al logro, fue reforzada a través de inducciones y reconocimientos mensuales; estas prácticas, no solo contribuyeron a garantizar la alineación de los empleados con los valores contemplados por la empresa, sino que también fomentaron un ambiente de trabajo motivador y competitivo.
- 4.4 La experiencia adquirida en el proceso de selección y reclutamiento demostró el valor de las competencias necesarias para un psicólogo en recursos humanos, dado que, la capacidad de evaluar candidatos, gestionar el clima laboral y promover una cultura organizacional positiva son habilidades esenciales que contribuyen al éxito de la gestión de recursos humanos.
- 4.5 La evaluación de la efectividad del proceso de selección, por medio de indicadores como la rotación de personal, ayudó a identificar áreas de mejora, de esta manera, la aplicación de estrategias como entrevistas más detalladas y la recogida de feedback de los empleados

al final de su relación laboral contribuyó a un proceso de selección más efectivo y alineado con las necesidades organizacionales.

4.6 En cuanto al sistema Kronos, su implementación permitió optimizar la planificación de horarios y mejorar la gestión de recursos humanos en la empresa, lo cual se tradujo en una reducción de errores y un aumento en la satisfacción de los empleados. Además, la capacidad del sistema para proporcionar datos en tiempo real facilitó la identificación de patrones de productividad, permitiendo ajustar la plantilla según las necesidades del momento sin incurrir en costos adicionales.

4.7 Con el uso de Kronos, se garantizó el cumplimiento de las normativas laborales, lo que no solo protegió a la empresa de posibles sanciones, sino que también generó confianza entre los empleados al asegurar que sus derechos laborales fueran respetados; lo cual ayudó a que se generara un ambiente de trabajo más seguro y respetuoso.

4.8 La implementación del sistema también resultó en un ahorro significativo para Oechsle, gracias a que se optimizaron los turnos y se redujeron las horas extras, factores que también mejoraron la eficiencia económica, y ayudaron a fortalecer la cultura de transparencia y equidad. En consecuencia, los empleados se sintieron valorados y respetados, lo que mejoró el clima laboral y fomentó un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo.

## V. RECOMENDACIONES

- 5.1 Reforzar la calidad de las entrevistas iniciales realizadas por la sede central, esto se podría lograr, considerando la aplicación de preguntas más detalladas y roleplays orientados a evaluar habilidades específicas, lo que permitirá una mejor preselección de candidatos antes de las entrevistas en tienda, considerando el hecho de que muchos candidatos no califican al ser evaluados en el punto de venta.
- 5.2 Continuar utilizando las evaluaciones proyectivas en la identificación de candidatos aptos para identificar a quienes cumplen el mejor perfil para el puesto; además se puede incluir la creación de un conjunto de pruebas estandarizadas que se administren a todos los candidatos durante la entrevista inicial.
- 5.3 Incorporar métricas como la satisfacción del candidato con el proceso de selección y el desempeño a largo plazo de los empleados que han sido contratados, lo que ayudará a realizar un seguimiento más completo de la efectividad del proceso.
- 5.4 Mantener el sistema Kronos en funcionamiento y desarrollar un manual de usuario en el que se describan claramente las funcionalidades y consideraciones para su uso, este manual debe ser accesible para todos los empleados y actualizarse de manera regular.
- 5.5 Implementar un sistema de evaluación anual del proceso de selección y del uso del sistema Kronos, empleando indicadores tales como la tasa de retención de empleados y la satisfacción laboral; la evaluación del impacto del sistema en la gestión del tiempo y productividad se debe efectuar de forma anual, usando métricas que permitan estimar su efectividad.

## VI. REFERENCIAS

- Ayinla, M. (2018). The Selection Process: Its Impact on the Organization. *Journal of Resources Development and Management*, 43, 1–12.  
<https://www.iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/41954>
- Agarwal, S. (2024). “Study of Icici E- Recruitment.” *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 08(04), 1–5.  
<https://doi.org/10.55041/ijsrem32819>
- Asodiya, M. (2024). Case Study on- “Recruitment and Selection Process” at Unique Rotopack Pvt Ltd. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 08(05), 1–5. <https://doi.org/10.55041/ijsrem33921>
- Bhattacharya, S. (2023). Understanding the Importance of Organizational Culture and Climate: Implications for Employee Performance and Engagement. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 12(5), 445–446. <https://doi.org/10.21275/sr23423180015>
- Blagoev, B., Muhr, S., Ortlieb, R., y Schreyögg, G. (2018). Organizational working time regimes: Drivers, consequences and attempts to change patterns of excessive working hours. *German Journal of Human Resource Management*, 32(3–4), 155–167.  
<https://doi.org/10.1177/2397002218791408>
- Chanchaldas, P. (2018). Effect of time management in workplace. *International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 5(1), 1096–1100.  
<http://www.jetir.org/papers/JETIR1801208.pdf>
- Denison, D., y Mishra, A. (1995). Toward a theory of OC and effectiveness. In *Institute for Operations Research and the Management Sciences* 6(2), 204–223).

file:///D:/Dropbox/RESEARCH/Research 04 Imam Subekti/Journal for Research 04/Downloaded/J1995-Denison-Toward a theory of organizational culture and effectiveness.pdf

Denison, D., Nieminen, L. y Kotrba, L. (2012). Diagnóstico de culturas organizacionales: una revisión conceptual y empírica de encuestas de efectividad cultural. *Revista Europea de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(1), 1-17. [https://www.researchgate.net/publication/241684068\\_Diagnosing\\_organizational\\_cultures\\_A\\_conceptual\\_and\\_empirical\\_review\\_of\\_culture\\_effectiveness\\_surveys](https://www.researchgate.net/publication/241684068_Diagnosing_organizational_cultures_A_conceptual_and_empirical_review_of_culture_effectiveness_surveys)

Denison, H., Cooper, C., Sayer, A.A. y Robinson, S.M. (2015). Prevención y manejo óptimo de la sarcopenia: una revisión de intervenciones combinadas de ejercicio y nutrición para mejorar los resultados musculares en personas mayores. *Clin Interv Envejecimiento*, 10, 859-869. <https://doi.org/10.2147/cia.s55842>

Divya, V. (2024). A Study on Implementation and Evaluation Methods in Recruitment and Selection Process. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(5), 1-6. <https://www.ijfmr.com/papers/2024/5/29625.pdf>

Ehrhart, M. y Kuenzi, M. (2017). The Impact of Organizational Climate and Culture on Employee Turnover. En P. J. y S. C. Goldstein, H., Pulakos, E. (Ed.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (1era ed), pp. 494-512). Wiley-Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch23>

Garraio, C., Matías, M. y Matos, P.M. (2023). Organización del tiempo del trabajo y agotamiento: El papel de las experiencias de recuperación y la satisfacción con el horario. *Revista Escandinava de Psicología*, 64(5), 652-662.

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/sjop.12919>

Gutiérrez, J. (2021). *Construcción de perfiles de cargo y manual de funciones con base en las competencias para la Empresa CENCOSUD Colombia S.A.* [Trabajo de grado, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano].  
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/server/api/core/bitstreams/2795f3e5-aea4-4676-9c10-fc222f1e574c/content>

Imaduddin, I. (2022). Manajemen Sumber Daya pada Perguruan Tinggi Islam. *Al-Jadwa: Jurnal Studi Islam*, 02(01), 77–94. <https://doi.org/10.38073/aljadwa.v2i1.916>

Khodyreva, O. (2022). Optimización del proceso de selección de personal como condición necesaria para el desarrollo de la organización. *Gestión del Cambio e Innovación*, (3), 11-14. <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-3-2>

Kubo, K., Azuma, A., Kanazawa, M., Kameda, I., Kusumoto, M., Genma, A., Sayjo, Y., Sakai, F., Sugiyama, Y., Tatsumi, K., Dohi, M., Tokuda, H., Hashimoto, S., Hattori, N., Hanaoka, M. y Fukuda, Y. (2013). Declaración de consenso para el diagnóstico y tratamiento de las lesiones pulmonares inducidas por fármacos. *Investigación sobre Respiración*, 51(4), 260-277. <https://doi.org/10.1016/j.resinv.2013.09.001>

Lagerev, K. (2023). The development of human resources as the main tool for the formation of professional competencies. *Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship*, 22(1), 70–74. <https://doi.org/https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-1-70-74>

Lathiiifa, S., y Chaerudin, C. (2022). The Influence of Organizational Culture, Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable. *International Journal of Management and Business Applied*, 1(2), 68–85.

<https://doi.org/10.54099/ijmba.v1i2.266>

Miró, M. (2019). La obligación de registro de la jornada de trabajo tras el RDL 8/2019. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, 147, 115-149.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7064663>

Moreno, M.N. (2019). Las facultades de control fuera de la jornada de trabajo: desconexión digital y control del trabajador. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, 150, 161-185.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7224372>

Nascimento, S., Freitas de Melo, N., Fernandes, D., Da Motta, J. y Maia, J.O. (2024). Modelos y marcos para evaluar la implementación de guías de práctica clínica: una revisión sistemática. *Revista Implementar Sci*, 19(1), 59. <https://doi.org/10.1186/s13012-024-01389-1>

Nomberto, I. (26 de septiembre de 2023). Estuvo en quiebra por 15 años y ahora es una de las tiendas más importantes del Perú: la historia de Oechsle. *La República*.

<https://larepublica.pe/datos-lr/respuestas/2023/07/23/oechsle-estuvo-en-quiebra-por-15-anos-y-ahora-es-una-de-las-tiendas-mas-importantes-del-peru-la-historia-de-exito-de-oechsle-evat-2192337>

Oechsle. (2024). *¿Quiénes somos?* <https://www.oechsle.pe/sobre-nosotros>

Panchenko, V., y Pika, I. (2022). Time management is a way to increase work efficiency employees of the educational organization. *Серія: Педагогічні науки*, 1(207), 1–5.

<https://doi.org/10.36550/2415-7988-2022-1-207-33-37>

Pinzón, F. (2019). Reflexión sobre el clima organizacional, la percepción del colaborador y la gestión del talento humano. *CITAS: Ciencia, innovación, tecnología, ambiente y sociedad*

5(1), 1–12. <https://doi.org/10.15332/24224529.6081>

- Rahsel, Y., y Gumanti, M. (2022). The Role of Human Resources Management in an Organization or Company. *Journal of Corporate Finance Management and Banking System*, 2(6), 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.55529/jcfmbs.26.1.9>
- Ramos, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas* [Tesis de pregrado, Universidad Mayor de San Andrés]. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281>
- Roy, R. y Srividya, N. (2024). A Enhanced Process for Examining Resumes and Organizing Candidates Through Statistical Methods. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC RESEARCH IN ENGINEERING AND MANAGEMENT*, 8(10), 8–11. <https://doi.org/10.55041/IJSREM3802>
- Saifalislam, K., Osman, A., y AlQudah, M. (2014). Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 43–46. <https://doi.org/10.9790/487x-16554346>
- Schneider, B., Ehrhart, M., y MacEy, W. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Shamnot, M. (2014). The role of human resources management practices represented by employee's recruitment and training and motivation for realization of competitive advantage. *African Journal of Business Management*, 8(1), 35–47. <https://hdl.handle.net/10520/EJC165716>
- Sherief, M. (2019). Key organizational climate elements influencing employees' creativity in government. *Innovation Journal*, 24(1), 1–16. <https://innovation.cc/wp->

content/uploads/2019\_24\_1\_1\_sherief\_org\_climate-creativity.pdf

- Sîrbu, J., Fodor, D. y Pinte, F. (2014). Work Positions Ranking - Methods and Techniques. *Procedia Economics and Finance*, 15(14), 752–759. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00457-2](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00457-2)
- Soria, P., Suarez, N. y Yaulema, M. (2024). Estrategias Organizacionales: El Impacto De Los Manuales Administrativos En La Mejora Empresarial. *Revista Científica Multidisciplinaria InvestiGo*, 5(11), 19–28. <https://doi.org/10.56519/p7vhja57>
- Tadesse, A. y Debela, K. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business and Management*, 11(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Vázquez, J., Ríos, M., Orduña, A. y Julio, N. (2023). Estudio del proceso de reclutamiento y selección de personal orientado a un organismo del sector privado. *Verano de La Ciencia*, 16(2), 1–7. [http://repositorio.ugto.mx/bitstream/20.500.12059/7357/1/3693-Texto del artículo-12192-1-10-20220831.pdf](http://repositorio.ugto.mx/bitstream/20.500.12059/7357/1/3693-Texto%20del%20articulo-12192-1-10-20220831.pdf)
- Yilmaz, C. y Ergun, E. (2008). Cultura organizacional y eficacia empresarial: un análisis de los efectos relativos de los rasgos culturales y la hipótesis de la cultura equilibrada en una economía emergente. *Revista de Negocios Mundiales*, 43(3), 290-306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.019>