



**“DIAGNÓSTICO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA
GESTIÓN DE COMPENSACIONES EN LA EMPRESA KILLA
SAMI S.A.”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

**Sra. Catherine Irene Legrand Martínez
Srta. Julissa Minerva Vicuña Zambrano
Srta. Hirann Lourdes Sánchez Bujaico**

Asesor: Profesor Hugo Ricardo Matallana Vergara

2017

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres
por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	X
Capítulo I. Introducción	1
1. Empresa de estudio	1
2. Justificación del trabajo de investigación	2
3. Alcances.....	2
4. Objetivo del trabajo de investigación.....	3
4.1 Objetivo general.....	3
4.2 Objetivos específicos	3
5. Metodología	3
6. Limitaciones.....	3
Capítulo II. Marco teórico.....	5
1. Planeamiento estratégico	5
2. Herramientas estratégicas	5
2.1 Las cinco fuerzas de Porter	5
2.2 PESTEL	5
2.3 FODA - fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	6
3. Descripciones de puestos	7
4. Gestión de compensaciones	7
5. Funciones de la compensación.....	8
6. Teoría de los dos factores de Herzberg.....	9
7. Jerarquía de necesidades de Maslow	9
8. Teoría de las expectativas	10
9. Teoría de la motivación extrínseca	11
10. Competitividad externa	11
11. Equidad interna	11
12. Gestión de desempeño	12
13. Gestión del cambio organizacional	12

Capítulo III. Visión, misión y valores.....	13
1. Declaración de la visión.....	13
2. Declaración de la misión.....	13
3. Filosofía corporativa, valores y cultura organizacional	13
4. Objetivos estratégicos	14
Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional	16
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	16
1.1 Entorno político	16
1.2 Entorno económico	16
1.3 Entorno social	17
1.4 Entorno tecnológico	17
1.5 Entorno ambiental.....	17
1.6 Entorno legal.....	18
2. Análisis del microentorno	18
2.1 Características del sector farmacéutico en Perú.....	18
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	19
2.2.1 Poder de negociación de los compradores	19
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores	19
2.2.3 Amenaza de los entrantes	20
2.2.4 Amenaza de los sustitutos.....	21
2.2.5 Rivalidad entre competidores	21
3. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Killa Sami S.A.....	22
Capítulo V. Diagnóstico interno de la organización.....	23
1. Datos de la empresa	23
2. Datos sociodemográficos	23
3. Modelo del negocio.....	24
4. Mapa de procesos.....	24
4.1 Actividades principales	24
4.2 Actividades de soporte.....	25
5. Estructura organizacional.....	26
6. Área de gestión de personas.....	26
6.1 Administración de personal	27
6.2 Selección y reclutamiento	27

6.3 Inducción	27
6.4 Capacitación.....	28
6.5 Gestión de desempeño	28
6.6 Clima laboral.....	28
6.7 Bienestar social	28
6.8 Comunicación interna	29
6.9 Salud y seguridad ocupacional.....	29
6.10 Responsabilidad social.....	29
7. Objetivos estratégicos de recursos humanos de la operación Perú	30
Capítulo VI. Estudio de campo - diagnóstico de la gestión de compensaciones	31
1. Base metodológica	31
2. Modelo de gestión de compensaciones corporativa.....	32
2.1 Objetivos del modelo de gestión de compensaciones corporativa Killa Holding.....	32
2.2 Premisas del modelo de gestión de compensaciones corporativa Killa Holding.....	33
2.3 Proceso del modelo de gestión de compensaciones corporativa Killa Holding.....	33
2.3.1 Fase 1: marco referencial	33
2.3.2 Fase 2: equidad	36
2.3.3 Fase 3: competitividad.....	36
2.3.4 Fase 4: efectividad	36
3. Aplicación del modelo de gestión de compensaciones corporativo en Killa Sami S.A.....	36
3.1 Fase 1: marco referencial	37
3.2 Fase 2: equidad	39
3.3 Fase 3: competitividad	41
3.4 Fase 4: efectividad	42
Capítulo VII. Propuesta de implementación del plan de gestión de compensaciones.....	43
1. Alineación de la propuesta.....	43
2. Objetivos del plan propuesto	43
3. Plan de implementación	44
3.1 Fase 1: difundir modelo	44
3.2 Fase 2: revisión salarial.....	44
3.3 Fase 3: gestión de compensaciones extrínsecas	45
3.4 Fase 4: gestión de compensaciones intrínsecas.....	47
4. Viabilidad de la propuesta	47

4.1 Viabilidad económica	47
4.2 Viabilidad administrativa.....	50
4.3 Viabilidad procedimental.....	50
5. Gantt de la propuesta	50
Conclusiones y recomendaciones	51
1. Conclusiones	51
2. Recomendaciones	51
Bibliografía	53
Anexos	57
Nota biográfica	72

Índice de tablas

Tabla 1.	Relevancia de las fórmulas infantiles y sustitutos	21
Tabla 2.	Resultado de evaluación de puestos según factores	38
Tabla 3.	Mapeo de puestos	39
Tabla 4.	Categorización por familia de puestos.....	40
Tabla 5.	Estructura salarial por categorías de puestos	41
Tabla 6.	Posicionamiento del mercado 2015 - 2016 por familia de puestos	42
Tabla 7.	Matriz de incrementos	45
Tabla 8.	Conceptos de medición de bonificación extraordinaria.....	46
Tabla 9.	Ejemplo de Comisiones trimestrales	47
Tabla 10.	Costos horas/hombre para el desarrollo de la propuesta	48
Tabla 11.	Costos directos de la implementación de la propuesta	49
Tabla 12.	Costos por pérdida de <i>know how</i> si no se implementa la propuesta	49

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Teoría de las expectativas de Vroom.....	10
Gráfico 2.	Flujo de promoción y comercialización de productos.....	20
Gráfico 3.	Mapa de procesos	25
Gráfico 4.	Demostración gráfica del objeto del estudio	31
Gráfico 5.	Modelo de gestión de compensaciones corporativa – Killa Holding	32
Gráfico 6.	Proceso del modelo de gestión de compensaciones corporativa Killa Holding	33
Gráfico 7.	Modelo de evaluación de puestos.....	35
Gráfico 8.	Equidad interna.....	40
Gráfico 9.	Plan de gestión de compensaciones.....	44

Índice de anexos

Anexo 1.	Objetivos estratégicos.....	58
Anexo 2.	Modelo de encuesta aplicada por el área de recursos humanos / julio 2014	59
Anexo 3.	FODA – Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas.	60
Anexo 4.	Organigrama de Killa Sami S.A Modelo de encuesta aplicada por el área de recursos humanos / julio 2014.....	60
Anexo 5.	Resultado de auditoría Área de Recursos Humanos.....	61
Anexo 6.	Objetivos estratégicos recursos humanos – Killa Sami S.A. 2014 – 2018.....	63
Anexo 7.	Formato de descripción de puestos.....	64
Anexo 8.	Factores, grados y escalas.....	64
Anexo 9.	Listado de participantes de encuesta salarial Mercer	70
Anexo 10.	Gantt	71

Capítulo I. Introducción

Actualmente, la participación en las empresas del área de recursos humanos ha evolucionado, ya que busca promover acciones que contribuyan a la consecución de objetivos empresariales y cuenta con una participación más activa en el proceso de definición de la gestión estratégica empresarial.

Es por ese dinamismo en los negocios que el área de Recursos Humanos se considera un socio estratégico para la organización, y se orienta a generar una competencia diferenciada para el empleado; para lograrlo, siempre estará en la búsqueda de las mejores prácticas que impacten en el rendimiento organizativo.

De lo anterior, y tomando en cuenta el análisis de la situación actual de Killa Sami S.A.¹, que se expone en el presente trabajo de investigación, se plantea la implementación de un plan de gestión de compensaciones, que contribuya a la satisfacción del empleado y genere mayor productividad en la empresa. Para la realización del plan se necesitará no solo recursos al interior de la empresa, sino también una inversión estimada de S/ 29.897,84.

1. Empresa de estudio

Killa Holding es un laboratorio farmacéutico de origen europeo, que fabrica, comercializa y distribuye productos nutricionales y medicamentos a nivel mundial. Tiene presencia directa en 47 países, cuenta con 26 plantas de producción y emplea a 10.513 trabajadores alrededor del mundo.

Killa Holding ingresa al mercado peruano en febrero del año 2014 con la razón social Killa Sami S.A., y lo realiza al adquirir parte de la cartera nutricional de Pedritos S.A., que consistía en la tenencia exclusiva de los activos y pasivos de las fórmulas infantiles que se comercializaban en Perú y pertenecieron hace más de 50 años a la compañía americana Capadocia. Durante los siguientes meses del año 2013, luego de la transferencia de activos, se logró implementar la línea de negocio Farma y las áreas de soporte de la compañía.

¹ *Killa Sami S.A.*: por temas de confidencialidad, el trabajo de investigación considera un nombre ficticio de la empresa estudiada.

2. Justificación del trabajo de investigación

Considerando que la estrategia comercial de Killa Holding para los países que conforman la región latinoamericana (Colombia, Chile, Ecuador, Perú, el Caribe, México y Venezuela), busca consolidar y motivar el crecimiento de Killa en cada país, para obtener los resultados económicos esperados para el periodo 2013 – 2018, se hace necesario que la empresa cuente con equipos sólidos y enfocados en la obtención de la meta numérica (anexo 1).

Killa Sami S.A., a 3 años de su inicio comercial, se mantiene entre los 30 primeros laboratorios del *ranking* de laboratorios de Perú. En el año 2013 la empresa no lograba ingresar a este *ranking*. Pasó de una facturación menor de S/ 20 MM a S/ 36 MM, y con ello demostró el crecimiento de la empresa en el mercado local. Sin embargo, aún cuenta con un porcentaje de participación de mercado aproximado del 20%, lo cual denota para seguir creciendo.

Por otro lado, se requiere que se gestione estratégicamente las compensaciones de los trabajadores para que contribuya a su fidelización y compromiso con los resultados de la empresa. Los indicadores de rotación y las encuestas de medición de satisfacción de los empleados dejan entrever su disconformidad:

- El Área de Recursos Humanos aplicó una encuesta para medir la percepción de los trabajadores de Killa Sami S.A. (anexo 2); se observó que el 85% manifestó su insatisfacción con su paquete salarial; mencionaron que al compararse con compañeros del rubro y de la empresa, estos presentaban diferencias (RH - Killa Sami S.A, 2014).
- Adicionalmente, en febrero de 2016, la empresa aplicó una encuesta de clima laboral donde en el ámbito de las retribuciones, el 50% de los participantes señaló su inconformidad por los beneficios y salarios.
- El porcentaje de rotación de la empresa fue del 26% en el periodo comercial 2014 – 2015 y de 24% en el periodo comercial 2015 – 2016; la mayoría de las desvinculaciones voluntarias fueron de la fuerza de ventas, debido a mejoras económicas.

3. Alcances

El alcance del estudio comprende el diagnóstico de la gestión de compensaciones de la Filial Perú, que tiene su central en Lima y oficinas en cuatro provincias dentro del país (Piura, Chiclayo, Trujillo y Arequipa), esto se realizará a través de la aplicación de una auditoría documentaria y

de procesos, teniendo como fecha de corte el 31 de julio de 2016. Se realizarán entrevistas abiertas a los líderes de Killa Sami S.A.

Se presentará a los líderes comerciales y a recursos humanos de Killa Sami S.A. los resultados de la aplicación del modelo de compensaciones corporativo (análisis de la equidad interna y competitividad externa); así como una propuesta de implementación del plan para gestionar las compensaciones en la empresa.

4. Objetivo del trabajo de investigación

4.1 Objetivo general

Elaborar un diagnóstico de las compensaciones y proponer un plan de implementación de la gestión de compensaciones para la empresa Killa Sami S.A.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar el sistema de compensación salarial actual de la empresa.
- Analizar la estructura salarial con respecto a la equidad interna.
- Evaluar la competitividad del sistema salarial con respecto al mercado.
- Elaborar una matriz de incrementos salarial objetiva.
- Elaborar una propuesta de sistema de retribución variable.

5. Metodología

La presente investigación es descriptiva y de naturaleza exploratoria, porque se está examinando un aspecto no trabajado en Killa Sami S.A., como lo es la gestión de compensaciones, y que está tomando importancia para apoyar al posicionamiento y crecimiento de la empresa en Perú.

Tomando en cuenta los tipos de diseños cualitativos, se tomará el diseño investigación – acción, una de sus finalidades es mejorar prácticas concretas, para aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales.

6. Limitaciones

- Los líderes de Killa Sami S.A. solo autorizaron realizar entrevistas abiertas con ellos, puesto que prefieren evitar la generación de expectativas entre los trabajadores en cuanto a la implementación de mejoras remunerativas en la empresa.

- Killa Sami S.A. se encuentra en proceso de cambio de líderes de la matriz de Latinoamérica, lo que genera expectativas de la gestión de los nuevos líderes.
- El estudio se enfoca en las posiciones y trabajadores que ocupan actualmente estas posiciones. Se corre el riesgo que, debido a la rotación de personal, se deba generar nuevamente el análisis de equidad interna.

Capítulo II. Marco Teórico

1. Planeamiento estratégico

Steiner (1983) refiere que la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía, para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados, con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Por otro lado, Martínez y Milla (2005) mencionan que la idea del plan estratégico debe surgir de los líderes de la organización, y del conjunto de personas que cuyo trabajo sea dirigir a la empresa hacia el éxito. Es importante ser flexible y dispuesto a recibir ayuda de expertos al momento de elaborar un plan estratégico para que se técnicamente coherente.

2. Herramientas estratégicas

2.1 Las cinco fuerzas de Porter

Es un modelo estratégico elaborado por Michael Porter en el año 1979, y que permite analizar el nivel de competencia dentro de la industria, y así desarrollar una estrategia de negocio. Esto implica realizar un completo análisis de la empresa mediante un estudio de la industria, con el fin de conocer dónde se encuentra la empresa en comparación con otra en ese momento. Las cinco fuerzas son:

- Poder de negociación de los compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de los entrantes.
- Amenaza de los sustitutos.
- Rivalidad entre competidores.

2.2 PESTEL

Martínez y Milla (2005) indican que: «Es una herramienta que permite examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro». Estos factores son políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, los que se describen a continuación:

- **Políticos.** Son los factores asociados a la clase política, los que pueden influir en la actividad de la empresa en el futuro.
- **Económicos.** Se trata de analizar la situación económica actual y futura, lo que puede afectar en la ejecución de la estrategia de la empresa.
- **Sociales.** Son los elementos de la sociedad que pueden afectar la propuesta; también se trata de identificar las tendencias en la sociedad actual.
- **Tecnológicos.** Se trata de cómo la tecnología puede cambiar la sociedad en un futuro próximo además de los factores que pueden afectar a la empresa.
- **Ecológicos.** Son los factores que hacen referencia al medioambiente y cómo la empresa impacta en este.
- **Legales.** Son aquellos factores referidos a la normativa legal vigente que puede afectar de manera positiva o negativa a la propuesta.

2.3 FODA – fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

La matriz FODA es una herramienta que permite analizar en esta propuesta la situación de la empresa para luego tomar decisiones para mejorar su situación actual. Esta herramienta nos proporcionará un diagnóstico preciso de la situación en la que se encuentra la empresa y así tomar decisiones que respondan a los objetivos y políticas de la empresa.

Según Johnson, Scholes y Whittington (2006), el análisis FODA resume las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia. Su objetivo consiste en identificar el grado en el que los factores internos son capaces de superar los factores externos de la empresa.

Esta matriz está comprendida por:

- **Fortalezas.** Son los recursos, capacidades y habilidades que posee la empresa, lo que le otorga una buena posición frente a la competencia.
- **Oportunidades.** Son los factores positivos, favorables, que permiten a la empresa tener una ventaja competitiva.
- **Debilidades.** Son los factores desfavorables frente a la competencia (carencia de recursos, no posesión de habilidades, actividades que no se desarrollan positivamente, otros).
- **Amenazas.** Son las situaciones que provienen del mismo entorno y que pueden atentar con la permanencia de la empresa.

3. Descripciones de puestos

Chiavenato (1999) menciona que es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás que existen en la empresa; por lo tanto, es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuándo lo hace), y los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por qué lo hace).

Valenzuela y Ortiz (2004) comentan que, para lograr establecer la estructura salarial, se debe realizar descripción y análisis de puestos.

Mientras que Wayne y Noe (2005) exponen que, para lograr determinar el valor de los puestos, primero, la organización debe tener clara la estructura organizacional, mapear los puestos existentes y definir las tareas que realiza cada posición.

4. Gestión de compensaciones

Para Barnat (1995), compensar es: «Igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con el de otra» o «Dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento de algún daño causado». En ambas definiciones se puede encontrar un elemento central, que es la idea de intercambio o retribución. Si trasladamos este concepto al área organizacional, Dessler (2000) refiere que las compensaciones representan la ponderación que dos partes, empresa y trabajadores, hacen respecto de lo que cada una da y recibe en una relación contractual laboral. Para ambas, esto es de gran importancia: para el trabajador suele ser un determinante importante de su bienestar socioeconómico. Al mismo tiempo, el empleado ve la compensación que recibe como un retorno por su capacidad, destreza, educación, desempeño y lealtad.

Por otro lado, Chiavenato (2000) manifiesta que la compensación laboral es importante, debido a que los beneficios que el individuo aspira de la organización son canalizados por esta a través de las políticas de remuneración y compensación, además de otros tipos de incentivos, destacándose el salario, aspecto fundamental en la relación de trabajo.

Villanueva y González (2005), hacen referencia que el concepto de compensación incluye todo tipo de recompensas, sean estas extrínsecas como intrínsecas. Las recompensas extrínsecas se refieren al sueldo base o salario, incentivos o bonos y beneficios distribuidos directamente por la organización. Las recompensas intrínsecas se refieren a recompensas internas del individuo,

derivadas de su involucramiento en ciertas actividades o tareas, como son: satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje. Sin embargo, Wilson (2002) plantea un cuarto componente: los sistemas formales de reconocimiento.

Es así que, la consultora Mercer (2000) indica que los principales objetivos de las compensaciones empresariales deben dirigirse a:

- Compensar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa.
- Conservar la competitividad en el mercado laboral.
- Mantener la equidad salarial entre los empleados.
- Motivar el desempeño futuro de los empleados.
- Atraer empleados nuevos.
- Mejorar la eficiencia (productividad y control de costos) de la organización y fomentar orientaciones estratégicas como calidad, trabajo en equipo, e innovaciones.

De acuerdo con la consultora Mercer Perú S.A. (2000), si se pretende diseñar una estrategia de compensaciones, es necesario iniciar con un diagnóstico interno para medir a la empresa frente al mercado, de manera que se genere una herramienta objetiva de comparación. Al igual que otros consultores reconocidos en el mercado, como Hay Group S.A., el diagnóstico inicial permite construir una categorización de las posiciones cuya definición se obtiene evaluando las posiciones no a las personas que la ocupan, esto se logra mediante la definición clara y adecuada de la descripción del puesto.

Este proceso busca que se atraiga y retenga a los mejores profesionales ofreciendo salarios justos y realistas. El término justicia es amplio, pero su orientación en este apartado es garantizar un criterio de equidad interna primero y paralelamente en relación con la competencia externa, lo que implica buscar compensaciones análogas a otras empresas del mismo rubro o con las que la empresa quiera compararse.

5. Funciones de la compensación

Para Fernández (2002) son cuatro las funciones de las compensaciones:

- **Alineamiento estratégico.** Relación entre las metas de la organización, motivación y desempeño de las personas, unidas mediante las compensaciones.
- **Equidad interna.** Criterio asociado al momento de la contratación de una persona, ya que se paga según el valor del sueldo asignado al cargo.
- **Competitividad externa.** Es práctica habitual en las empresas contar con encuestas del mercado de remuneraciones, práctica positiva en la medida que se comprenda que la remuneración no solo debe satisfacer el criterio de competitividad externa, sino también asegurar la equidad interna.
- **Dirección del desempeño.** Las compensaciones deben garantizar que el desempeño de las personas se oriente a lo que la empresa espera, puesto que la idea central es vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa.

6. Teoría de los dos factores de Herzberg

El modelo de motivación de Herzberg (1959) tiene dos factores fundamentales.

- **Factores de higiene o de mantenimiento.** Son las condiciones que rodean a las personas cuando trabajan. Implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros. Estos factores se relacionan con el contexto del puesto; ya que tienen que ver con el medio que rodea al trabajo.
- **Factores de motivación o satisfactores.** Son los referidos a las otras condiciones del empleo que operan principalmente para crear motivación, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad por encima de los niveles normales, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estos factores hacen referencia al contenido del cargo, se centran en el puesto, en los deberes relacionados con el cargo en sí e incluyen: la responsabilidad, la libertad de decidir cómo hacer un trabajo, los ascensos, la utilización plena de las habilidades personales, el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la posibilidad de crecimiento.

7. Jerarquía de necesidades de Maslow

Abraham H. Maslow, psicólogo estadounidense fundador de la psicología humanista, refiere sobre las necesidades humanas en su teoría sobre la motivación humana Maslow (1943), que el individuo califica sus necesidades y, a medida que las va satisfaciendo, surgen otras de nivel superior, convirtiéndose en ciclo continuo:

- **Básicas o fisiológicas.** Relacionadas a las necesidades de sobrevivencia (hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades de carácter orgánico).
- **Seguridad.** Relacionadas a la defensa y protección de daños físicos y emocionales, ausencia de peligro físico y de miedo ante la pérdida de posesiones, alimento y refugio. Estas necesidades primarias estarán cubiertas tanto tiempo como sea posible.
- **Sociales (de afiliación o pertenencia).** Los seres humanos son seres sociales, por lo tanto, necesitan pertenecer, es decir, ser aceptados por otros. Estas necesidades están referidas a lo afectivo, la pertenencia y la participación social.
- **Estima.** Una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a buscar estimación, tanto propia como de los demás. Esta necesidad genera satisfacciones como poder, prestigio, estatus y autoconfianza.
- **Autorrealización o autoactualización.** Esta es la máxima necesidad dentro de la jerarquía y hace referencia al deseo de convertirse en lo que se es capaz, es decir, maximizar el potencial propio y lograr resultados mediante el aprovechamiento del talento personal.

8. Teoría de las expectativas

Por otro lado, Vroom (1964) menciona en su teoría de la expectativa, que el impacto de las cosas realizadas dependerá del resultado que espera el autor de ese acto, basándose en tres conceptos: expectativas, es la creencia del individuo que al realizar un esfuerzo esto le brindará cierto rendimiento; la instrumentalidad, menciona que el resultado estará acompañado por un grado específico de rendimiento necesario; y la valencia, aquel resultado positivo o negativo que asigna el individuo considerando su punto de vista (gráfico 1).

Gráfico 1. Teoría de las expectativas de Vroom



Fuente: -Trabajo y Motivación - Vroom, V. (1964) Nueva York, EUA

En resumen, Vroom menciona que los resultados estarán acompañados de la perspectiva personal de cada individuo y cómo consideren si llegaron a cumplir su meta o no, ya que estarán basadas de acuerdo a sus necesidades. A partir de lo anterior, es posible asegurar que la compensación que percibe un trabajador nunca será suficiente; durante un tiempo lo será, pero luego surgirán nuevas necesidades que, naturalmente, lo motivarán a querer ganar más; nunca se podrá ver a la compensación como una cantidad definida

No debe olvidarse la medición del costo-beneficio empresa. Es por ello que el controlar los costos se hace necesario en la implementación de un programa racional que logre motivar, retener y atraer a profesionales, sin caer en un ciclo de paternalismo improductivo.

9. Teoría de la motivación intrínseca

Kenneth (2001) menciona que existe una nueva tendencia en las empresas, donde los trabajadores buscan recompensas intrínsecas mediante la ejecución de sus tareas; esta propuesta está cargada de un aspecto emocional ya que el trabajador está enfocado en lograr un propósito valioso. Y, como retorno, el trabajador obtiene cuatro recompensas: autonomía, competencia, sentido y progreso; la combinación de estas recompensas le genera satisfacción.

Robbins (2009) menciona que todas las recompensas que pueda establecer la organización son tanto intrínsecas como extrínsecas, no pueden establecer una ajena a la otra, las cuales forman parte de programas de reconocimiento al empleado.

10. Competitividad externa

Práctica habitual de las empresas para compararse con lo que ofrece el mercado y conocer su posicionamiento frente a la competencia. Es una práctica saludable, en la medida que se comprenda que la remuneración debe satisfacer no solo el criterio de competitividad externa, sino también de respetar un criterio de equidad interna, Segura (2013).

11. Equidad interna

Este concepto se refiere a que los trabajadores con posiciones iguales dentro de la misma compañía deben percibir la misma retribución por concepto de la realización de las tareas encargadas. Para ello, primero deben ponderarse las posiciones de acuerdo con la importancia relativa de cada posición, haciendo uso del mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida, Segura (2013).

12. Gestión de desempeño

Robbins (2009) vincula el recompensar a los empleados con las aportaciones efectivas en el desarrollo del trabajo, aptitudes, capacidades, esfuerzo y otros aportes evidentes que sean medibles en el proceso de gestión de desempeño del colaborador.

Según Alles (2014), el desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar personal, es un puente entre el responsable y sus trabajadores, de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Por otro lado, Chiavenato (1999) señala que el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

Finalmente, es posible afirmar que el desempeño consiste en evaluar al trabajador bajo estándares y factores que la empresa considere influyentes en el logro de los objetivos del puesto. Es importante mencionar que toda evaluación siempre conlleva a un proceso para mejorar o buscar la excelencia de un comportamiento del trabajador en el logro de los objetivos de su puesto.

13. Gestión de cambio organizacional

Litterer (1973) menciona que: «El cambio organizacional constituye un esfuerzo planificado en el ámbito organizacional y dirigido desde los niveles altos de la organización y bienestar mediante, intervenciones planificadas en los procesos organizacionales, utilizando conocimientos de ciencia del comportamiento».

Mientras que Wendell (1972) comenta que: «El cambio organizacional es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección, cuya finalidad es mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización, sobre todo mediante el diagnóstico de administración de la cultura organizacional».

Según Audirac (1994): «El Cambio Organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio esperado por la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización».

Capítulo III. Visión, misión y valores

La visión, misión y valores, base cultural de la empresa, son establecidos y difundidos desde la casa matriz de Sudáfrica a todas sus filiales ubicadas alrededor del mundo, con la finalidad de alinear un único estilo de cultura organizacional.

Sin embargo, el contenido de la definición de la visión y misión de Killa Holding no reflejan el contexto actual de la operación Perú, ya que la actividad económica en Perú solo considera la comercialización y distribución de la cartera de productos, mas no la producción de los mismos.

Killa Holding declara, en su código de ética corporativo denominado “Los libros del rey” su respeto por las costumbres, valores, normativa y diversidad cultural de las naciones que forman parte de Killa Holding en el mundo.

1. Declaración de la visión

«Ser la empresa líder en el mercado farmacéutico, produciendo y ofreciendo productos que benefician la salud y calidad de vida de las personas, aportando valor a la sociedad, nuestros pacientes, socios comerciales, empleados y accionistas, operando con los más altos estándares de ética, responsabilidad y calidad» (Killa Holding, s.f.).

2. Declaración de la misión

«Trabajamos por la salud de nuestra comunidad proporcionando medicamentos y servicios de alta calidad y al alcance de todos, que satisfagan la amplia gama de necesidades de los pacientes, socios comerciales y clientes, como una corporación socialmente responsable» (Killa Holding, s.f.).

3. Filosofía corporativa, valores y cultura organizacional

Killa Holding desarrolla su filosofía en base a sus valores y al pensamiento de Nelson Mandela, autodefiniéndose como una compañía humanitaria debido a sus principios corporativos, llamados también preceptos. Fomenta que todo aquel que forme parte de la compañía debe “vivir Killa, sentir Killa” a través de dichos valores y preceptos (Killa Holding, s.f.).

Preceptos

- Predicar con el ejemplo.
- Empoderamiento y responsabilidad.
- Aduéñate de la empresa.
- Construye a través de pequeños comienzos.
- Sé el mejor.
- Nunca aceptes un “no se puede”.
- Observa los detalles y compréndelos.
- Atrévete tener una meta audaz.
- Encuentra soluciones, no problemas.
- Busca nuevas oportunidades, no las mismas.
- Agilidad y flexibilidad
- Perseverancia.
- Aprende de los errores, no los repitas.
- Sé humilde.

Valores

- **Integridad.** Actuamos con honestidad y transparencia conforme a las normas éticas y sociales en todas las actividades que realizamos.
- **Innovación.** Mantenemos sistemas de mejora continua en todos los procesos, para alcanzar los más altos niveles de competitividad.
- **Excelencia.** Conducimos nuestras operaciones con la más alta calidad y productividad.
- **Compromiso.** Nos involucramos al máximo en nuestras actividades con la sociedad, nuestros pacientes, socios comerciales, empleados y accionistas.
- **Trabajo en equipo.** Colaboramos con solidaridad, respeto y sentido de pertenencia.

4. Objetivos estratégicos

El director ejecutivo principal de la región Latinoamérica estableció, en el año 2013, una visión estratégica del negocio para los próximos cinco años, con la finalidad de consolidar a Killa Holding en Latinoamérica, incrementar su participación en el mercado latinoamericano de laboratorios farmacéuticos y lograr generar una rentabilidad de 2 billones de dólares en toda la región.

Los países que iniciaron operaciones posteriores al año 2013, como fue el caso de Perú, también se alinearon a esta visión comercial, debiendo mantener el mismo plazo de tiempo que fuera estipulado para las otras operaciones (anexo 1).

Los objetivos estratégicos de Killa Sami S.A. para el período 2014-2018, son los siguientes:

- Lograr la cifra de ventas de 35 MM USD.
- Crecimiento en el mercado.
- Enfocarse en la estrategia de relacionamiento con grupos de interés.
- Asegurar la disponibilidad de *stock* y de calidad de productos.
- Obtener los permisos para comercializar los productos.
- Establecer los fundamentos de RR.HH. y retener a los talentos.

Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

1.1 Entorno político

- El reporte emitido por el Banco Mundial destacó que el Perú actualmente enfrenta inestabilidad política, debido a que el presidente elegido el año 2016, no cuenta con la mayoría de congreso, lo que dificulta la gestión presidencial (Banco Mundial, 2016).
- Como parte de las acciones tomadas por el nuevo gabinete presidencial, el ministro del Interior decide reorganizar la Policía Nacional del Perú para acabar con la corrupción en la institución. (RPP Noticias, 2016).
- El gobierno de turno tiene como prioridades por atender, la inseguridad ciudadana y la lucha contra la corrupción, así lo afirma la encuesta realizada en julio 2016 por Ipsos Apoyo, se estima que el Perú pierde aproximadamente S/ 34.000 millones al año (El Comercio, 2016).

1.2 Entorno económico

- El 31 de marzo de 2016, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) publicó un decreto supremo que incrementó la remuneración mínima vital de S/ 750 a S/ 850; la que entró en vigencia a partir del 1 de mayo (El Comercio, 2016).
- Donald Trump, al ser elegido presidente de Estados Unidos, generó incertidumbre sobre su estilo de gobierno; una de sus promesas de campaña consistía en revisar los tratados comerciales y, tal como lo menciona el economista peruano Carlos Parodi, esto podría afectar al tratado de libre comercio que tiene Estados Unidos con Perú, (Perú 21, 2016).
- El ministro de Economía y Finanzas, Alfredo Thorne, reveló que en el primer día de reuniones del Foro Económico Mundial 2017 –que viene realizándose en Davos, Suiza- tuvo algunos encuentros con potenciales inversionistas extranjeros y dos de ellos mostraron un fuerte interés en invertir más en el país. Así también, un representante del Banco Central de China incluyó al Perú dentro de sus intenciones para proveer de financiamiento a países emergentes (Perú 21, 2017).
- Durante el 2016, el déficit fiscal en el país fue de 2,7% del PBI, superando el objetivo de 3% que se planteó el nuevo Gobierno. Para lograr este resultado, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) decidió hacer un fuerte ajuste en el gasto del Gobierno central. En ese sentido, la agencia calificadora internacional Moody's analizó los efectos de esta decisión y

afirmó que: «Los recortes del gasto público a fines del año pasado tuvieron un efecto negativo en el consumo y en el sector de la construcción» (Gestión, 2017).

- Debido al escándalo de corrupción sobre las operaciones de Odebrecht en el Perú, el ministro de Finanzas, Alfredo Thorne, mencionó la posibilidad de que algunos de los proyectos no se realicen, lo que impactaría en el crecimiento económico del país para el año 2017 (Gestión, 2017).
- Los ingresos por concepto del IGV interno disminuyeron en el 2016 en 1,5% después de 15 años. La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) menciona que esto es reflejo del menor dinamismo de la demanda interna. El consumo privado creció solo 3,5% y la inversión privada cayó 5,5%. La SUNAT también detalló que esto se debió a la disminución de pagos provenientes de los sectores de servicios (en S/ 256 millones, o 6,9%), refinación de petróleo (S/ 217 millones, o 61,6%) e hidrocarburos (en S/ 194 millones, o 23,8%); (Gestión, 2017).

1.3 Entorno social

- Indecopi multa a cinco cadenas farmacéuticas por concertación de precios en 36 productos. La concertación es sancionable porque atenta contra el proceso competitivo del libre mercado y de los consumidores (El Comercio, 2016).
- La Cámara de Comercio de Lima dio a conocer el resultado de la encuesta realizada vía telefónica a 250 empresarios de diversos rubros, destacando que el 50% de las empresas (grandes, medianas y pequeñas) prevén contratar más personal durante el año (Perú 21, 2017).

1.4 Entorno tecnológico

- La visita de Mark Zuckerberg, fundador de Facebook, durante la cumbre de APEC 2016 – Perú, marca un hito importante, ya que su enfoque fue motivar a que los miembros de la cumbre apuesten y trabajen por desarrollar “la conectividad” en los países y se conviertan en la zona más conectada del mundo al 2020 (El Comercio, 2016).

1.5 Entorno ambiental

- La filosofía de Nelson Mandela, que se adopta desde la casa matriz, influye tanto en el entorno externo como interno de la empresa Killa Sami, considerando que se desarrollan una serie de

actividades de responsabilidad social. Estas actividades contribuyen al buen clima laboral entre los colaboradores, así como en su constante motivación.

1.6 Entorno legal

- A fines del año 2015, el Congreso aprobó una norma que permite a los afiliados al Sistema Privado de Pensiones (SPP) retirar hasta el 95,5% de sus fondos, también se estableció que el afiliado puede utilizar el 25% de su fondo acumulado para utilizarlo como garantía para la cuota inicial de un crédito hipotecario, para comprar su primera vivienda (El Comercio, 2015).
- La empresa Prima AFP será quién reciba a todos los nuevos afiliados al sistema privado de pensiones durante 2 años, desde junio 2017 a mayo 2019 (Gestión, 2016).
- Entre diciembre 2016 y enero 2017 se han ido promulgando reformas en las normas gubernamentales con la finalidad de reducir la burocracia administrativa y promover la inversión en el país (Gestión, 2017).

De lo expuesto, el análisis Pestel nos muestra un panorama del contexto local que puede influir en la gestión estratégica de recursos humanos de Killa Sami S.A. La desaceleración económica y los aspectos sociales que enfrenta el nuevo Gobierno propiciará que las empresas que vienen operando en el Perú mantengan una posición conservadora en cuanto a sus inversiones durante el año 2017.

2. Análisis del microentorno

2.1 Características del sector farmacéutico en Perú

- Actualmente, en el Perú, dos organizaciones lideran la representación de la industria farmacéutica: la Asociación Nacional de Laboratorios Farmacéuticos (ALAFARPE) y la Asociación de Industrias Farmacéuticas Nacionales (ADIFAN); a pesar de ser instituciones sin fines de lucro referentes en el mercado peruano, las empresas del sector no están obligadas a formar parte de estas asociaciones.
- El presidente de la ADIFAN, José Enrique Silva, manifiesta que la industria farmacéutica sufrió un decrecimiento de 28% de valor agregado en los últimos 3 años, debido a la menor manufactura nacional y mayor orientación a la importación.
- Afirmó también, que uno de los principales retos del sector es la limitación de la libre competencia en el mercado y es que el sistema peruano regula la asignación de patentes por

exclusión; quiere decir que, si un laboratorio tiene patentado un producto, ningún otro puede comercializarlo, así presente mejores precios para el consumidor final (Gestión, 2016).

- Por otro lado, la presidenta de ALAFARPE, María Aste, afirmó que el mercado farmacéutico peruano creció 8% en el 2015 (El Comercio, 2016).
- El mercado peruano cuenta aproximadamente con 70 laboratorios, entre nacionales y de capital extranjero, que comercializan o producen medicamentos, o productos nutricionales.
- IMS Health, compañía de servicios de información y de tecnología, proporciona a nivel mundial información del comportamiento de la industria de la salud, los laboratorios en Perú también acceden a esta información con la finalidad de analizar la efectividad de su fuerza de ventas.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

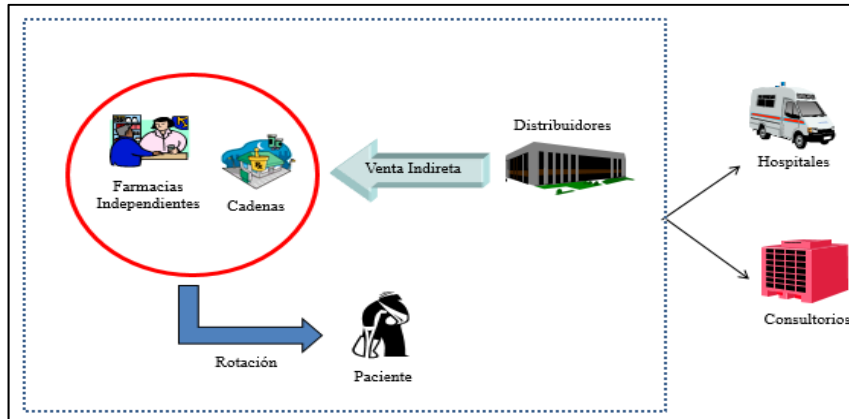
El modelo de Porter nos permitirá identificar la competitividad de Killa Sami S.A. en el mercado.

2.2.1 Poder de negociación de los compradores

- Killa Sami S.A. tiene los siguientes grupos de interés: cadenas de comercialización, farmacias independientes, clínicas privadas y hospitales, y como cliente indirecto los consumidores finales (gráfico 2).
- Killa Sami S.A. comercializa su producto de manera directa a las farmacias independientes y a grandes cadenas de comercialización².
- Del 100% de la venta de medicamentos; el 20% de los casos se concreta por participar en concursos de licitación y el 80% restante con venta directa.
- El 100% de la venta de la línea regular de fórmulas infantiles se concreta con venta directa a los grupos de interés.

² *Retail*: venta al detalle en un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos y servicios a grandes cantidades de clientes.

Gráfico 2. Flujo de promoción y comercialización de productos



Fuente: Killa Sami S.A. - 2014.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

- Killa Sami S.A. tiene como proveedor al propio Killa Holding, cuyas plantas de producción de fórmulas infantiles se encuentran en México, mientras que las plantas de medicamentos se encuentran en Europa y Sudáfrica.
- Killa Sami S.A. se encarga de comprar e importar los productos, logrando negociar un precio de lista competitivo para el mercado local.
- Se confirma que, siendo el único proveedor, la dependencia es directa.

2.2.3 Amenaza de los entrantes

- En el 2014, Hersil S.A. y Laboratorios Ordesa iniciaron la comercialización de fórmulas infantiles, hasta el momento no representaron mayor amenaza comercial. En julio 2016 ingresó al mercado el competidor Gloria S.A., cuya información comercial no ha sido tomada en cuenta para el reporte del mes de noviembre 2016 Drugs Distribution Data (DDD); (IMS Health, 2016).
- La dinámica del mercado negro se mantiene, lo que implica competir con la comercialización de productos nutricionales de Killa Holding que llegan por contrabando de los países latinoamericanos, a precios más bajos. Killa cuenta con un protocolo de alerta para contrarrestar el contrabando, sin embargo, es poco lo que se puede hacer contra estos eventos.

- Respecto a la línea de medicamentos, no se ha reportado el ingreso de un nuevo competidor en el mercado que ofrezca productos similares en los tres últimos años.

2.2.4 Amenaza de los sustitutos

- Los productos sustitutos a las fórmulas que comercializa Killa Sami S.A., serían otras fórmulas infantiles existentes en el mercado.
- Los precios de las fórmulas infantiles son elevados frente a las leches regulares, estas podrían llegar a costar S/ 70 cada lata, lo cual significa un alto costo para la canasta básica familiar. Las familias de las categorías D y E; debido al precio del producto, limitan el uso de las formulas infantiles y las reemplazan por leches evaporadas.
- Respecto a la línea Farma, existen medicamentos similares que pueden reemplazar a los que comercializa Killa Sami S.A., sobre todo en la línea de productos ginecológicos.

2.2.5 Rivalidad entre competidores

- En el mercado existen seis competidores para las fórmulas infantiles y, haciendo el uso del modelo de Abell (García Vega, 2009): determinación del entorno específico, se realizó una medición de la relevancia de la formulas infantiles y sus sustitutos (tabla 1).

Tabla 1. Relevancia de las fórmulas infantiles y sustitutos

Criterios	Detalle	KILLA	ABBOTT	MEAD JOHNSON	NESTLE	ORDESA	DANONE	Leches evaporadas, líquidas y polvo
Funciones	Alimentación	1	1	1	1	1	1	0.5
	Fácil acceso	1	1	1	1	0.5	0.5	1
	Precios competitivos	1	1	1	1	1	1	1
Tecnologías	Contenido Calórico Enriquecido	1	0.75	0.5	0.5	1	1	0.5
	Disponible en cadenas de farmacias retail	0.5	1	1	1	0.5	0.5	1
	Pediatras son los que dan la medicación	0.3	0.5	1	0.5	0.3	0.2	0
Clientes	Directo : Pediatras y neonatólogos	1	1	1	1	1	1	0
	Indirecto : Cadenas, retail, distribuidoras	1	1	1	1	1	1	1
	Final: Madres	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL		7.80	8.25	8.50	8.00	7.30	7.20	6.00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

De la tabla anterior, se deduce que tomando en cuenta los criterios clientes y funciones, Mead Johnson, Abbott y Nestlé son fuertes competidores, debido al uso de medios publicitarios para consolidar su presencia en el mercado. Mead Johnson tiene, actualmente, 54% de participación del mercado a nivel nacional frente a Killa Sami S.A. que solo tiene 11% del mercado en fórmulas infantiles (IMS Health, 2016).

- Respecto a la línea Farma, Killa Sami S.A. compite, a la fecha, en las líneas cardiológica, ginecológica, trombosis, y anestésica con 18 empresas más. Sin embargo, a nivel nacional cuenta con una participación del 22,27%, del mercado que comercializa esta línea de productos. Su principal competidor es el laboratorio Teva Perú S.A. quién tiene una participación del 34,62% del mercado.

Bajo el análisis de Porter, se concluye que Killa Sami S.A. tiene competidores potenciales que marcan la diferencia por el uso de medios de comunicación masiva; sin embargo, la empresa respalda su posición con su calidad del producto. Es importante destacar que la empresa, al importar sus propios productos, maneja un mejor precio para el mercado local y, al contar con pluralidad de clientes, no hay un riesgo de pérdidas económicas. Se puede deducir que la empresa no tiene influencia en que la población consuma productos sustitutos.

Adicionalmente se concluye que, al tener competencia mejor posicionada en el mercado local, podría ser un nicho laboral más atractivo para los trabajadores, e impactaría en una posible desvinculación con Killa Sami S.A.

3. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Killa Sami S.A.

En base al análisis realizado (anexo 3), se desprende que existe un 24% de rotación de personal en un mercado que se encuentra agitado por las reestructuraciones, por ello es importante contar con un modelo de compensaciones que respalde y permita gestionarla para retener y atraer personal a la empresa.

A continuación, se muestra el resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Killa Sami S.A.

- Implementar modelo de compensaciones de la casa matriz a nivel local.
- La gestión de las compensaciones es un proceso que acompaña a la estrategia de la empresa, ya que permitirá retener y atraer personal.

Capítulo V. Diagnóstico interno de la organización

1. Datos de la empresa

La empresa cuenta con registro ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) como empresa orientada a la venta al por mayor de otros productos, que es la comercialización de fórmulas infantiles y medicamentos. Sin embargo, es catalogada dentro de la industria farmacéutica.

Cada sede de la operación Killa en el mundo es considerada por la casa matriz como autónoma y autosuficiente³; es decir, que los niveles de inversión deben estar en relación con los ingresos netos del año que tenga cada operación, sin depender de la casa matriz para conseguir una inyección de flujo de efectivo.

En el Perú tiene operaciones tanto en Lima como en cuatro provincias (Trujillo, Piura, Chiclayo y Arequipa); el último año comercial reportó una venta aproximada de S/ 36 millones.

Killa Sami S.A., al importar sus productos, se encuentra regulada por la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (Digemid)⁴ y por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA)⁵ (interno) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) (externo).

2. Datos sociodemográficos

Killa Sami S.A., a diciembre 2016, cuenta con una dotación total de 41 trabajadores, el 63% es femenino y el 37% masculino; el 56% de los trabajadores tiene estado civil casado/conviviente con hijos; 44% son solteros.

De acuerdo con los años de servicio de los trabajadores de Killa Sami S.A., el 69% de los trabajadores tiene entre 0 a 3 años de servicio; el 31% entre 8 a 12 años de servicio.

³ Incluye la necesidad de definir la función de un socio estratégico con la finalidad de convertir a los coordinadores de Recursos Humanos en socios estratégicos de proyectos de Recursos Humanos para toda la región.

⁴ Digemid es el órgano de línea del Ministerio de Salud cuyo objetivo es que los pobladores tengan acceso a los medicamentos seguros, eficaces y de calidad; por lo tanto, es uno de los organismos que regula al sector de la empresa en cuestión.

⁵ Digesa es el órgano técnico normativo encargado de formular políticas, regular y fiscalizar las intervenciones en salud ambiental, ejerciendo la rectoría a nivel nacional con calidad y eficiencia a través de la vigilancia, prevención y control de los factores de riesgos ambientales, que afectan a la salud.

Es importante mencionar que el 31% de la población total proviene del traspaso de personal de Pedritos S.A. a Killa Sami S.A. que se realizó en febrero de 2014, mientras que el 69% restante se incorporó a Killa Sami S.A. entre el 2014 y 2017.

Por otro lado, Killa Sami S.A. tiene tres divisiones: la Línea de Nutricionales, en donde se encuentra el 53% de los trabajadores, el 14% está en la Línea de Farma y el 33% pertenece a las áreas de soporte. Los datos sociodemográficos mencionados fueron extraídos de la Memoria Anual 2016 de Killa Sami S.A. (Killa, 2016).

3. Modelo del negocio

Empresa farmacéutica cuenta con dos líneas de negocio comerciales “Farma” y “Nutricionales”, las cuales están soportadas por la gestión financiera, gestión de asesoría médica, gestión de asuntos regulatorios, gestión logística y gestión de recursos humanos.

El modelo de negocio de Killa está enfocado a la importación y comercialización de sus productos por medio de canales de distribución y farmacias. La presencia de sus productos se genera mediante la labor de acercamiento que realiza el representante médico al panel de médicos.

4. Mapa de procesos

El mapa de procesos de Killa Sami S.A. se define en actividades principales y actividades de soporte (gráfico 3).

4.1 Actividades principales

- **Gestión comercial y marketing.** La ventaja competitiva del negocio recae en la relación con el cliente. La estrategia comercial se enfoca en la promoción médica del producto a través de la fuerza de ventas. Asimismo, se realizan difusiones para posicionar la marca a través de desarrollo de piezas comunicacionales y organización de eventos médicos.
- **Gestión de ventas.** El área se encarga de ejecutar la venta en los distintos canales de atención.
- **Gestión de asuntos regulatorios.** Es considerada una actividad principal, debido a la importancia de contar con los permisos y registros habilitados para la comercialización de los productos.

- **Gestión logística.** Killa Sami S.A. importa sus productos y son administradas localmente por un tercero; por lo tanto, es considerada una actividad principal, porque gracias a su gestión hay productos en *stock* para la venta.

4.2 Actividades de soporte

- **Gestión de finanzas.** Controlan la planificación de costos y cumplimientos tributarios de toda la organización.
- **Gestión de asesoría médica.** Se encarga de entrenar al equipo comercial en relación con las características del producto, de manera trimestral o al ingreso del personal. Así como de analizar la composición de los productos propios como de la competencia, para evidenciar ventajas competitivas en términos de beneficios a la salud.
- **Gestión de recursos humanos.** Es responsable de planear, administrar y mantener a los miembros de la organización en un ambiente positivo, mediante la aplicación de procesos y políticas que contribuyan a la consecución de objetivos personales, como de la empresa. Se convierte en un asesor estratégico para las líneas de negocios.
- **Gestión de efectividad de fuerza de ventas.** Se encarga de realizar los análisis del comportamiento del mercado y la medición del impacto de la fuerza de ventas en las prescripciones médicas.

Gráfico 3. Mapa de procesos



Fuente: Killa Sami S.A., 2016.

5. Estructura organizacional

La estructura de Killa Sami S.A. es de una organización horizontal, que tiene dos niveles verticales (Línea de Nutricionales y Línea de Farmacéuticos), la misma que es soportada por las áreas de cadena de suministro, recursos humanos, finanzas, asuntos regulatorios, efectividad de fuerza de ventas y entrenamiento, las cuales reportan directamente a los líderes de cada nivel vertical (líneas de negocio), así como a los directores de Latinoamérica, según cada proceso (estructura matricial).

En Killa Sami S.A. no existe la posición del gerente general local, ambos gerentes comerciales representan la máxima autoridad de la filial y reportan a un director comercial ubicado en Ecuador (anexo 4).

La estructura organizacional de Killa Sami S.A. es la siguiente:

Lineas de negocio (Core)	Lineas de soporte
<ul style="list-style-type: none">• Línea nutricional.• Línea farma.	<ul style="list-style-type: none">• Finanzas.• Recursos humanos.• Entrenamiento.• Cadena de suministro.• Asuntos regulatorios.• Efectividad de fuerza de ventas.

6. Área de gestión de personas

El área se establece en mayo de 2014, con el ingreso de la coordinadora de Recursos Humanos a la empresa. La cual señaló que realizó de manera inmediata una auditoría interna para conocer cuál era la situación de área que empezaba a liderar. Logrando de esta manera implementar acciones que contribuyan al cumplimiento legal vigente, alineada a los principios de gestión ética y eficiencia en la organización.

En el anexo 5 se presenta un resumen del resultado de la auditoría realizada por Recursos Humanos en el año 2014, versus lo que se relevó de la entrevista realizada a Recursos Humanos de Killa Sami S.A. en el año 2015 (Recursos Humanos Killa Sami S.A., 2014).

A continuación, los procesos que lidera el área de Recursos Humanos de Killa Sami S.A.:

6.1 Administración de personal

- La empresa terceriza el servicio de cálculo de la planilla.
- El detalle de conceptos a incluirse en la planilla del mes es informado por Recursos Humanos, quién se encarga de validar y dar conformidad al cálculo remunerativo.
- Los cargos de las boletas de pago, certificados de rentas u otros que se generen, se encuentran en archivos físicos y en un control documentario (Excel) que permite visualizar qué trabajadores tienen pendiente de retornar los cargos a Recursos Humanos.
- Respecto a los legajos personales, se manejan archivos físicos y digitales que se mantienen más allá del tiempo indicado por ley (5 años).
- Respecto a la celebración de los contratos de trabajo, Killa Sami S.A. sin importar el tipo de contratación, celebra un contrato físico entre las partes para evidenciar las condiciones de trabajo de los empleados.
- Se cuenta con el procedimiento de administración de remuneraciones, que tiene por finalidad dar a conocer los lineamientos de la gestión de la planilla de sueldos (nómina).

6.2 Selección y reclutamiento

- Este proceso se ejecuta a través de convocatorias internas, externas o de referidos.
- Administran una base electrónica de candidatos, que se alimentó de la información proveniente de las diversas convocatorias de personal realizadas por recursos humanos.
- También tienen acceso a las bolsas de trabajo de las universidades, páginas públicas gratuitas y una plataforma propia de reclutamiento de la corporación, que expone los procesos abiertos en la intranet de la empresa como en plataformas públicas.
- Se cuenta con un procedimiento de reclutamiento y selección.
- Por el momento, la descripción de puestos y perfiles no se encuentran actualizados.

6.3 Inducción

- El nuevo trabajador es presentado a los colaboradores por medio de un comunicado electrónico y participa durante 03 días de una inducción sobre la empresa y sus procesos, en la cual participan diversas áreas de la empresa.
- Así mismo, se entregan las herramientas de trabajo al ingreso del colaborador.
- Es relevante para la empresa, que todo empleado conozca del *core* del negocio, por ende, será también capacitado en los beneficios de los productos y en términos éticos de la compañía.
- Todo esto se refleja en el procedimiento de incorporación e inducción de la empresa.

6.4 Capacitación

- La política HR Latam es muy precisa en que Killa, en todas sus filiales, apoye la capacitación técnica a cargo de los gerentes de Entrenamiento, quienes se encargan de capacitar a los trabajadores en los productos, cada trimestre, o a los nuevos ingresos de la fuerza de ventas.
- Para el resto de trabajadores, se hace uso de la técnica del *coaching* realizado por el jefe directo para ganar más experiencia y conocimiento de los procesos.
- La empresa no cuenta con un presupuesto para atender este proceso, ni con un plan de capacitación anual.

6.5 Gestión de desempeño

- Se cuenta con una política definida por HR Latam, dónde evalúan anualmente el cumplimiento de objetivos planteados al inicio del año comercial de la empresa, con una escala de 1 a 4 puntos.
- A mitad de año se aplica una revisión de cumplimiento de las metas, pudiendo ajustar objetivos. Lo importante de este proceso es la retroalimentación entre las partes. Si al cierre de la evaluación de desempeño anual, el evaluador califica al evaluado con “*Cumple parcialmente los objetivos*” implicará implementar un plan de mejora, dónde se establecen hitos de medición por parte del jefe directo.

6.6 Clima laboral

- Con respecto al clima laboral, se aplica una encuesta bianual que es administrada por Recursos Humanos de Killa Holding, se evalúan los factores de liderazgo, comunicación, compromiso y beneficios.
- Killa Sami S.A. pasó por primera vez esta medición en el año 2016.
- Adicionalmente, Recursos Humanos cuenta con un plan de eventos del año, que está acorde a las expectativas del equipo local y del presupuesto que tiene para el año.

6.7 Bienestar social

- Al ser una dotación menor a 100 trabajadores no es necesario contar con una asistente social propia, por ende, Killa Sami S.A. terceriza los servicios de las gestiones administrativas ante EsSalud (subsidios, lactancias, etc.).

6.8 Comunicación interna

- El estilo de comunicación es horizontal, abierta y cercana entre todos los niveles. Se aplica la práctica de puertas abiertas.
- El acceso a la intranet y a páginas del explorador de internet de la organización es libre y todos poseen con una cuenta de correo institucional.
- Existen comunicaciones que las difunde HR Latam (México) directamente a todos los empleados de Latinoamérica; sin embargo, en el área de recursos humanos local, recae la emisión y envío de comunicados locales vía correo de la empresa y por medio de la aplicación WhatsApp, creado exclusivamente para mantener comunicado al equipo de campo, que no tiene la frecuencia de ingreso a su correo de manera diaria.
- Recursos Humanos tiene un plan de comunicaciones del año que incluye felicitaciones por cumpleaños, información de procedimientos, consejos de salud, cambios en la organización, ingreso de trabajadores, eventos, etc. También estos comunicados son colocados en el mural informativo de la oficina.
- Mensualmente se celebran reuniones de directorio local, donde los responsables de cada proceso participan para informar el estatus de sus procesos y sus proyectos; la finalidad es que todos se involucren con los procesos de otras áreas.

6.9 Salud y seguridad ocupacional

- Este proceso es liderado por el área de Recursos Humanos, quién terceriza los servicios de asesoría médica ocupacional, en cumplimiento a la normativa vigente.
- Se posee políticas, procedimientos, registros y controles exigidos por la ley vigente.
- Se cuenta con un Comité de Seguridad y Salud Ocupacional y Comité de Brigadas.
- Se realizan actividades orientadas al cuidado de la salud ocupacional, tales como mediciones psicolaborales, ergonómicas, ambientales, talleres y cursos *online*.

6.10 Responsabilidad social

- En la política corporativa de ciudadanía responsable, la cual tiene por finalidad proporcionar valor a todos los grupos de interés como un actor corporativo responsable, busca entregar calidad de vida y salud, mediante sus prácticas de responsabilidad social, en especial a las comunidades más cercanas donde Killa opera.

- De lo anterior, Killa Holding, de manera simultánea en todas las sedes del mundo, el 18 de julio de cada año en conmemoración al Día Internacional de Nelson Mandela, realiza diversas actividades orientadas a demostrar su compromiso con la sociedad (voluntariado). En Sudáfrica cuentan con una clínica de salud gratuita para la comunidad (Killa Holding, s.f.).
- En Perú, cada año se convoca a los trabajadores, familiares, amigos y/o proveedores, para que participen en diversas actividades bajo el lema “Toma acción; inspira el cambio; haz de cada día un Día de Mandela”.
- Detallamos algunas de las actividades realizadas:
 - En el primer año se apoyó a un albergue de niños huérfanos, llevando una feria de salud (servicios de oftalmología, odontología, y medicinal general).
 - En el segundo año se apoyó a un colegio en Villa El Salvador, arreglando las paredes de todo el local.
 - En el tercer año se apoyó al mismo colegio, cambiando los techos y remodelando los muebles escolares.
- Es importante mencionar que la empresa subvenciona el monto empleado en las actividades de voluntariado, para incentivar al personal, la gerencias y proveedores a brindar apoyo.

7. Objetivos estratégicos de recursos humanos de la operación Perú

Killa Sami S.A. alineó su estrategia de trabajo de los siguientes años, para lograr las metas planteadas por la casa matriz.

De esta manera, los objetivos estratégicos de recursos humanos del periodo 2014 – 2018 de Perú son (anexo 6):

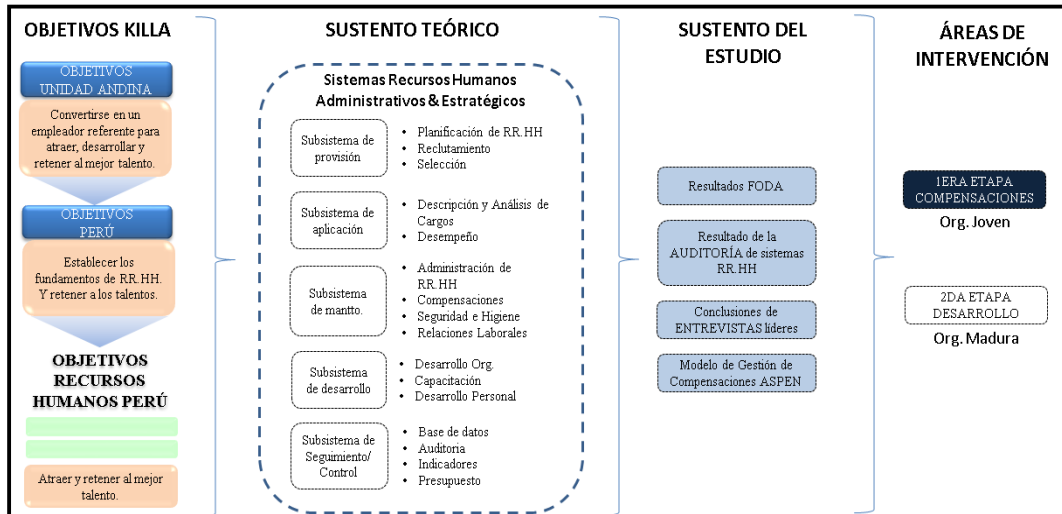
- Establecer los fundamentos de RR.HH.
- Impulsar la eficacia y eficiencia de la organización.
- Atraer y retener al mejor talento.

Capítulo VI. Estudio de campo - diagnóstico de la gestión de compensaciones

1. Base metodológica

Tomando en cuenta las conclusiones y hallazgos obtenidos del diagnóstico interno y del análisis situacional de Killa Sami S.A., además de la existencia del modelo de compensaciones corporativo de Killa Holding, que a la fecha no ha sido implementado, se vuelve prioritario intervenir en esta dimensión: “Gestionar las compensaciones estratégicamente” de Killa Sami S.A. A pesar de ser una empresa joven para el mercado peruano, presenta objetivos estratégicos muy claros (gráfico 4).

Gráfico 4. Demostración gráfica del objeto del estudio



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tal como se evidenció en los comentarios más relevantes de las entrevistas realizadas a los líderes del negocio, se confirma que han aplicado algunos incrementos en el equipo, pero sin considerar una base metodológica objetiva, ni tampoco considerando el modelo de compensaciones corporativa:

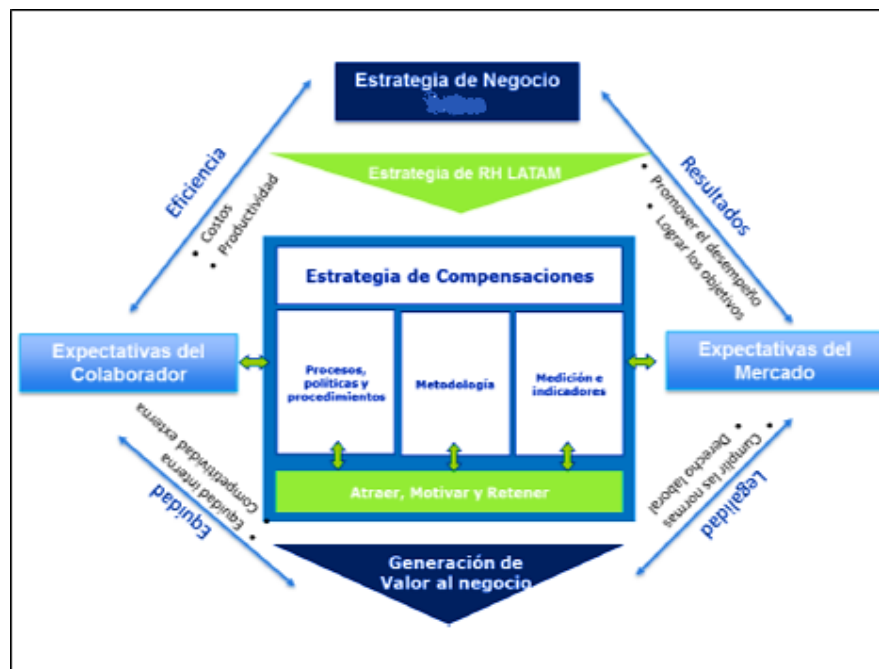
- Se entrevistó a dos gerentes comerciales

Si bien el gráfico 4 menciona la necesidad de intervenir en dos subsistemas estratégicos, por el momento no será necesario enfocarse en “desarrollar al equipo”, se mantiene la opinión de los líderes, que por el momento no existe una estructura idónea para que se puedan realizar estos movimientos organizacionales; por ende, se deja evidencia que es un foco que sería trabajado en una siguiente etapa, si es que la organización lo requiriera.

2. Modelo de gestión de compensaciones corporativa

El modelo parte de un proceso global de negocio en el cual la compensación en Killa Holding está orientada a generar valor para los accionistas, clientes y empleados. Para ello, la política retributiva debe estar estrechamente alineada a la estrategia, cultura, y valores de Killa Holding para atraer, retener, motivar a todos los empleados (gráfico 5).

Gráfico 5. Modelo de gestión de compensaciones corporativa – Killa Holding



Fuente: Killa Holding, 2013.

2.1 Objetivos del modelo de gestión de compensaciones corporativa Killa Holding

- Proveer una oferta de valor atractiva para atraer, retener y mejorar el compromiso de los empleados en conseguir el éxito del negocio.
- Garantizar que la estrategia de pago mantenga equilibrio entre los recursos financieros y la administración.

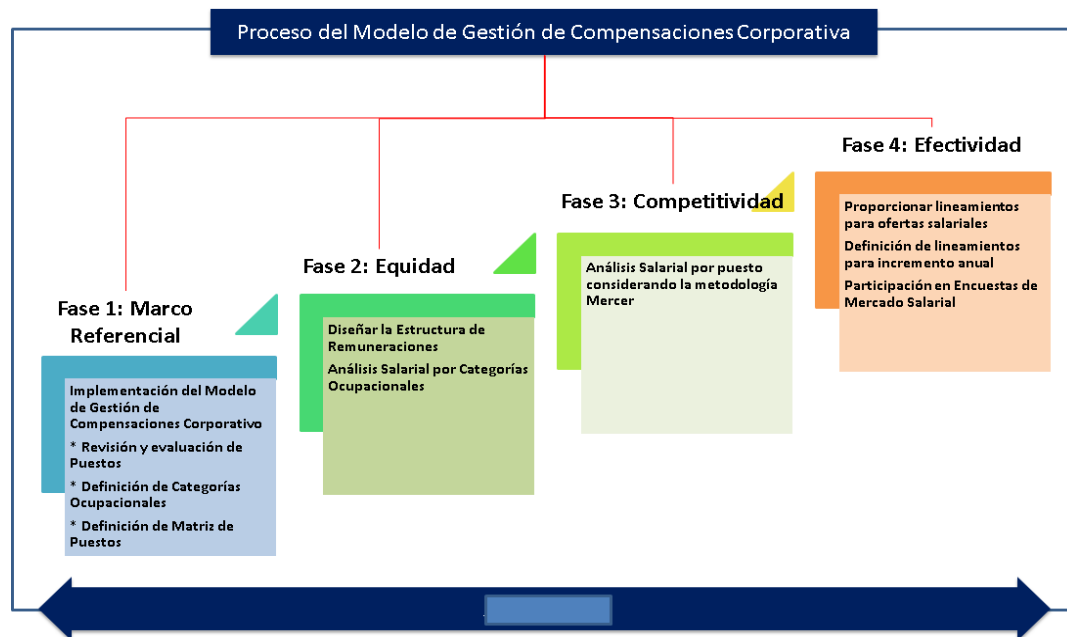
2.2 Premisas del modelo de gestión de compensaciones corporativa Killa Holding

- En Killa se considera como el paquete de compensaciones total a la oferta de valor que considera a los factores tangibles y no tangibles.
- Para medir la competitividad externa, debe aplicarse como herramienta objetiva, la encuesta salarial de mercado de Mercer. En Perú es la única consultora que administra la información salarial del rubro laboratorios/farmacéuticas.
- El modelo de gestión de compensaciones corporativo es un proceso continuo que requiere preparación y seguimiento anual.

2.3 Proceso del modelo de gestión de compensaciones corporativa Killa Holding

El modelo es un proceso continuo que requiere planificación, intervención de los líderes del negocio y revisión anual (gráfico 6).

Gráfico 6. Proceso del modelo de gestión de compensaciones corporativa – Killa Holding



Fuente: Killa Holding, 2013.

2.3.1 Fase 1: marco referencial

- El modelo de la gestión de compensaciones del corporativo de Killa Holding brinda el marco referencial de cómo atender este subsistema a nivel global; sin embargo, el corporativo permite que, localmente, cada afiliada valide que el proceso del modelo no contravenga al marco legal vigente, para evitar posibles contingencias laborales.

- Cabe mencionar que este marco no es estático, puede surtir cambios en el tiempo, debido a nuevas tendencias en el proceso y/o necesidades de Killa Holding. La potestad de actualización la tiene Recursos Humanos Corporativo y la Dirección General del Corporativo.
- La organización es definida por sus líderes comerciales como dinámica, por ende, puede que su estructura y las posiciones existentes sufran cambios en el tiempo. Lo cual no representa una dificultad, sin embargo, Killa Sami S.A. considera importante que siempre se mantengan actualizadas estas herramientas para una correcta evaluación de las posiciones.
- Para poder realizar la evaluación de los puestos es necesario acopiar información de las tareas, requisitos y responsabilidades de cada posición para luego volcarlas en el formato de descripción de puestos, esto se puede lograr mediante la técnica de la entrevista, observación o mixta, el cual debe ser elaborado por el jefe directo y el empleado que ocupa la posición evaluada. En esta etapa Recursos Humanos actúa como auditor para validar que la información del documento refleje la realidad.
- Killa Holding tiene un formato que detalla lo siguiente de cada puesto: ubicación organizacional, objetivo del puesto, descripción de tareas, dimensiones, niveles de comunicación, factores de responsabilidades, y perfil del puesto. (anexo 7).
- También es necesario formar un comité de evaluación, el cual debe estar constituido por personas que conozcan las posiciones y puedan deliberar sobre cada una de ellas; por ende, siempre estará conformado por la Gerencia General, Gerencia Media y Recursos Humanos. Si la afiliada no cuenta con estas posiciones, se conformará por los gerentes comerciales y de Recursos Humanos.
- La evaluación de cada posición es un procedimiento metodológico y sistemático que es utilizado para determinar la importancia relativa de los requisitos que se derivan del diseño intrínseco de un puesto de trabajo y las dimensiones extrínsecas del mismo, en referencia a los demás puestos de una organización, por ende, al evaluar cada puesto, se le asignará puntos a partir de una matriz de criterios y factores de acuerdo con la importancia que posee dicho puesto dentro de Killa (gráfico 7)

Gráfico 7. Modelo de evaluación de puestos

Detalle de los factores utilizados en el Modelo de [REDACTED]

	FACTOR	DESCRIPCIÓN
1	Personal de reporte	Este factor evalúa el número de personal permanente que reportan tanto directa como indirectamente al puesto evaluado. Se consideran los reportes directos, como también los subordinados de éstos.
2	Segmento del Puesto	Este factor evalúa las características del puesto en relación a su posición organizacional y a la importancia de su rol dentro de la estrategia definida por el CEO de Aspen LATAM.
3	Experiencia Profesional	Considera la cantidad mínima de años de experiencia laboral requerida por el puesto.
4	Conocimiento	Nivel educacional formal requerido por el puesto. Conocimientos mínimos deseados para desempeñar adecuadamente las funciones que le son asignadas.
5	Liderazgo y desarrollo de otros	Capacidad de orientar, motivar y facilitar el accionar de su equipo y/o de sus pares. Implica la capacidad de transmitir eficazmente los objetivos perseguidos por Aspen, y ocuparse por las necesidades, desarrollo y desempeño requerido de los colaboradores, anticipándose a sus requerimientos. Capacidad de persuasión.
6	Adaptabilidad e innovación	Capacidad de encontrar soluciones novedosas y proponer ideas en su área y en general, con el fin de optimizar el rendimiento. Además de la capacidad de acomodarse o avenirse a diversas circunstancias y condiciones tanto internas como externas.
7	Habilidades interpersonales	Capacidad requerida por el puesto para relacionarse con otros, empatizar con su entorno de trabajo, el desarrollo de relaciones de confianza, que permitan un adecuado desarrollo del puesto en su entorno.
8	Orientación al cliente	Capacidad requerida por el puesto para entregar servicios satisfactorios a los clientes; de interactuar, tener un diálogo efectivo y resolver conflictos o problemas; aplicable tanto para las relaciones al interior de Aspen como a las establecidas con personas ajenas a ésta.
9	Toma de decisiones, Impacto sobre presupuesto	Mide como el puesto influye en la gestión del presupuesto de Aspen desde su especialidad /país. Determina el aporte en la optimización del presupuesto definido.
10	Impacto en la toma de decisiones	Capacidad del puesto en la toma de decisiones en su trabajo y como éstas impactan en el desarrollo del mismo. Implica identificar y evaluar todas las variables involucradas, así como el análisis de causas potenciales y diseñar soluciones.
11	Complejidad del Trabajo	Corresponde al grado de dificultad de las actividades, tareas o procesos asignados al puesto. La complejidad se evalúa desde un enfoque específico en las tareas, a un enfoque sistémico y estratégico que integra diversos ámbitos del quehacer del puesto

Fuente: Killa Holding, 2013

- Los factores que se mencionan en el gráfico 7, cuentan con grados y escalas propias; que ayudan a evaluar objetivamente cada factor (anexo 8).
- Los integrantes del comité de evaluación deben ser advertidos de posibles errores o desviaciones que comúnmente se cometen cuando se emiten juicios sobre las posiciones. Recursos Humanos, quién actúa como parte neutral, y el director de la evaluación deben reiterar que en este proceso se evalúan las posiciones y no a los ocupantes de estas.
- El puntaje del puesto es la ponderación matemática resultante de la aplicación de los factores y la aplicación de la herramienta.
- Este dato permite observar cuantitativamente la importancia relativa que obtiene el puesto en la empresa; y analizar la equidad interna.

2.3.2 Fase 2: equidad

- El análisis de la equidad interna permite comprender, primero, la administración que existe de las remuneraciones dentro de cada país en Killa y la consistencia que estas poseen con respecto a la práctica de pago de la misma.
- Para poder realizar este análisis es necesario tener el resultado de la evaluación del puesto y la remuneración del puesto, y nos permitirá ver las desviaciones salariales por puesto, tendencias de pago, casos críticos, dispersión de la remuneración y/o inequidad salarial.

2.3.3 Fase 3: competitividad

- La competitividad externa es diferente para cada país ya que su mercado es único, pero la metodología es la misma para todo Killa Holding.
- La competitividad consiste en una comparación entre los ingresos de las posiciones existentes dentro la empresa, con las empresas del rubro del mercado local; el objetivo es estar al tanto de lo que pasa en el mercado laboral en el que se compete. La metodología que se aplica en esta etapa es la de la Consultora Mercer, de acuerdo con lo que estipula la política de compensaciones de Killa Holding.
- Además, la competitividad externa ayuda a ponerle atención a las prestaciones que pueda estar ofreciendo la competencia a los trabajadores, ya sean tangibles o intangibles.
- Para la empresa, este análisis contribuye a evitar costos tan altos como son los de rotación de talento, pérdida de conocimiento y el de atracción de nuevos empleados.

2.3.4 Fase 4: efectividad

- La información que se obtiene durante el desarrollo de las tres primeras fases contribuirá a que se tomen decisiones bajo un sistema objetivo para la definición de incrementos salariales y la presentación de ofertas laborales más atractivas.
- Considerar que este proceso es dinámico y debe mantenerse activo para ser atractivos al mercado externo, como para motivar al equipo de trabajo.

3. Aplicación del modelo de gestión de compensaciones corporativo en Killa Sami S.A.

Al implementar el modelo de gestión de compensaciones corporativo en la filial Killa Sami S.A. se busca retener a los empleados, evitar la pérdida de *know how* del negocio, atraer a nuevos talentos, asegurar la continuidad del negocio y propiciar entre los empleados el sentido de compromiso con el logro de resultados de la empresa.

Para iniciar con la implementación del modelo, primero se debe capacitar a los líderes comerciales acerca del alcance, finalidad y el proceso, asegurando su comprensión y compromiso con el mismo.

El área de Recursos Humanos cumple un rol indispensable, ya que custodiará el cumplimiento de cada fase, entrenará a los líderes comerciales y será quién asuma el rol de asesor en compensaciones y beneficios.

3.1 Fase 1: marco referencial

- Se validó que el contenido de la política de compensaciones promulgada por la casa matriz no atentaba contra los aspectos legales laborales locales.
- Acto seguido, se procedió a revisar, junto con el área de Recursos Humanos de la empresa, todos los extremos de la política y el modelo para comprender el manejo de la misma y su aplicación.
- La estructura organizacional está definida por la casa matriz, por ende, no se podría realizar evaluaciones de procesos que dimensionen correctamente las tareas y vínculos entre áreas.
- Acto seguido, se revisaron las descripciones de puesto de la empresa, y se detectó que solo existían las descripciones de las posiciones del *core* del negocio y con contenido desactualizado. Por tanto, se procedió a desarrollar e implementar el formato de descripción de puestos basado en una estructura que permita entender el alcance de cada posición (anexo 7).
- Para la construcción y/o actualización de las descripciones de puesto, la empresa autorizó realizar entrevistas a los empleados para conocer sus responsabilidades. Luego de haber recopilado y registrado la información en el nuevo formato, fue revisada por los líderes comerciales para afinarla. Como resultado, se desarrollaron 15 descripciones de puestos.
- Tomando en cuenta toda la información recopilada (descripciones de puesto y organigrama), en coordinación con Recursos Humanos, se dio inicio a la evaluación de las posiciones de Killa Sami S.A. Para ello se conformó el comité dónde participaron los gerentes comerciales y de RR.HH.
- En todo momento se mencionó que este proceso de valoración no considera el desempeño de la persona, sino únicamente la evaluación de las tareas de la posición en base a los 11 factores del modelo.

- Esta tarea conllevó que los miembros de la mesa de calibración estén comprometidos, enfocados y con disponibilidad de tiempo para realizar esta tarea durante 02 días de 5 horas cada día. Al finalizar las dos jornadas se obtuvo la valoración de cada posición y el *ranking* de las posiciones (tabla 2).

Tabla 2. Resultado de evaluación de puestos según factores

Ranking	Código Puesto	Nombre del Puesto	PUNTOS POR FACTOR											Puntaje	Sueldo
			Personal de reporte	Segmento del Puesto	Experiencia profesional	Conocimiento	Liderazgo y desarrollo de otros	Adaptabilidad e Innovación	Habilidades interpersonales (relación con grupo de interés)	Orientación al cliente (interno y externo)	Toma de decisiones, Impacto sobre presupuesto	Impacto en la toma de decisiones	Complejidad del Trabajo		
1	CARGO 006	GERENTE COMERCIAL NUTRICIONALES	27	80	120	67	67	80	93	140	120	100	120	1013	S/. 22,741
2	CARGO 007	GERENTE COMERCIAL PHARMA	20	80	120	67	67	80	93	140	120	100	120	1007	S/. 18,810
3	CARGO 009	GERENTE DE DISTRITO	7	40	93	67	67	53	80	120	100	80	100	807	S/. 10,500
4	CARGO 002	GERENTE DE VENTAS	7	67	67	53	40	67	93	120	100	100	80	793	S/. 16,710
5	CARGO 011	JEFE DE FINANZAS	13	67	67	67	40	80	80	80	80	100	120	793	S/. 11,693
6	CARGO 005	GERENTE DE PRODUCTO	7	67	67	67	13	67	80	100	100	100	100	767	S/. 17,004
7	CARGO 010	COORDINADOR DE ASUNTOS REGULATORIOS	7	67	67	67	13	67	80	100	100	100	100	767	S/. 6,955
8	CARGO 004	COORDINADOR DE RR.HH	7	67	67	67	13	67	80	80	80	100	100	727	S/. 9,005
9	CARGO 012	GERENTE DE ENTRENAMIENTO	7	40	53	93	13	67	80	80	80	60	80	653	S/. 11,682
10	CARGO 003	COORDINADOR DE CADENA DE SUMINISTRO	7	53	67	67	13	53	80	80	60	80	80	640	S/. 5,565
11	CARGO 008	GERENTE DE MATERNIDADES	7	40	53	53	13	53	67	80	60	80	81	588	S/. 9,814
12	CARGO 014	ESPECIALISTA DE ACCESOS	7	40	53	53	13	53	67	80	60	80	60	567	S/. 3,444
13	CARGO 013	COORDINADOR DE TRADE MARKETING	7	40	40	53	27	40	53	100	60	60	60	540	S/. 4,900
14	CARGO 015	REPRESENTANTE MÉDICO	7	40	53	53	13	40	53	60	60	80	60	520	S/. 3,320
15	CARGO 001	ANALISTA BI&SFE	7	13	53	53	13	13	27	40	20	20	40	300	S/. 4,000

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Cabe mencionar que el *ranking* de las posiciones se obtiene de la suma de puntaje obtenido de cada factor. Por ende, la posición que tenga mayor puntaje es la que debe estar en el “*top del ranking*”; gráficamente, podemos visualizar cada posición según su familia de puestos, en un mapa de puestos (tabla 3)

Tabla 3. Mapeo de puestos

	Finanzas	Inteligencia de Negocio	Asuntos Regulatorio	Tecnología de Información	Recursos Humanos	Médica	Cadena de Suministro	Farma	Nutrición
Gerencia Alta								Gte. Comercial (1007)	Gte. Comercial (1013)
								Gte. Comercial (1007)	Gte. Distrito (807)
Gerencia Media								Gte. Ventas (793)	Gerente de Producto (767)
		Jefe de Finanzas (793)							
			Coord. AA.RR (767)						
Fuerza de Ventas								Especialista Accesos (567)	Coord. Trade Marketing (540)
								Rep. Médico (520)	Rep. Médicos (520)
					Coord. RR.HH (727)				
Coordinador						Gerente Entrenamiento (653)	Coord. Cadena Suministro (640)		Gerente Maternidades (588)
		Analista BI&SFE (300)							

Fuente: Elaboración propia, 2017.

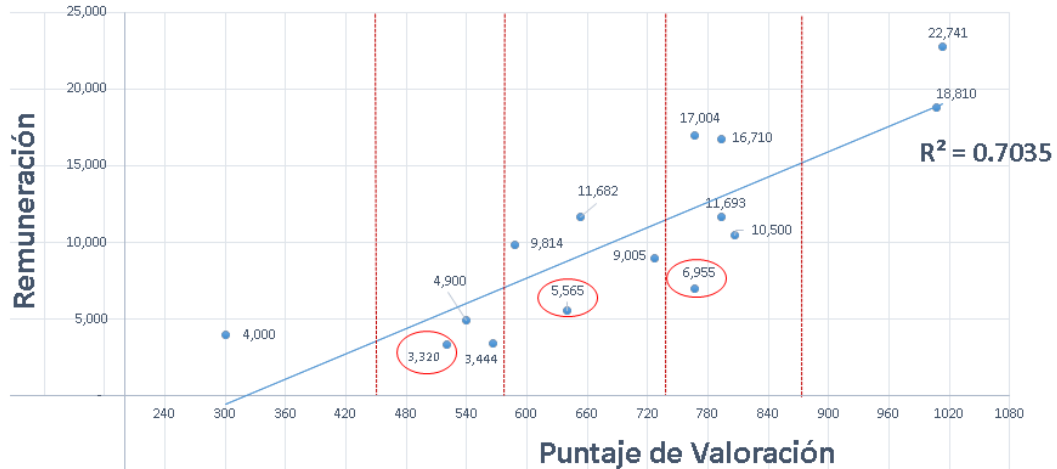
3.2 Fase 2: equidad

- Posteriormente, se procedió a analizar la equidad interna de la organización, que es la combinación del valor de la posición (puntaje), con la remuneración básica de la posición, mediante el diagrama de dispersión simple de Pearson⁶, para evidenciar el comportamiento de dos variables: Remuneraciones (X) y Puntajes de Valoración de Puesto (Y) de las posiciones existentes en la empresa.
- El coeficiente de correlación de Pearson es un índice cuyos valores absolutos oscilan entre 0 y 1. Cuanto más cerca de 1, mayor será la correlación, y menor cuanto esté más cerca de cero. En esta medición específica, vemos que el coeficiente es de 0,7035, por lo que podemos aducir que es una correlación efectiva porque es distinta a “0”.
- El gráfico también demuestra que se cumple con la tendencia que, a mayor valor de la posición, mayor salario; sin embargo, se detectaron cuatro casos que son una excepción a la regla.

⁶ La representación gráfica para describir el comportamiento conjunto de dos variables es el diagrama de dispersión o nube de puntos, donde cada caso aparece representado como un punto en el plano definido por las variables. El coeficiente de correlación de Pearson oscila entre -1 y +1. No obstante, ha de indicarse que la magnitud de la relación viene especificada por el valor numérico del coeficiente, reflejando el signo la dirección de tal valor. En este sentido, tan fuerte es una relación de +1 como de -1. En el primer caso, la relación es perfecta positiva y en el segundo perfecta negativa.

- Hay posiciones con menor valor de posición que presentan remuneraciones que sobrepasan la tendencia (gráfico 8).

Gráfico 8. Equidad interna



Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Para determinar la estructura salarial de la empresa se tomará en cuenta los datos obtenidos en la tabla 2 y se procederá a categorizar las posiciones en familia de puestos, aplicando la siguiente fórmula:
 - Rango: Punto Mayor – Punto Menor: $1013 - 300 = 713$
 - N.º Categorías: $1 + 3.3 \text{ Log}(N)$ (N=es el número de puestos evaluados): $1 + 3,3 \text{ Log}(15) = 5,05$
 - Intervalo: $\text{Rango} / \text{N.º Categorías} = 714 / 5,05 = 141$
- Con esta fórmula se obtiene cuántas categorías deberá tener la estructura salarial de Killa Sami S.A. y el intervalo de puntos que debe haber en cada categoría que, en este caso, serían cinco categorías y cada una con un intervalo de 141 puntos (tabla 4).

Tabla 4. Categorización por familia de puestos

	Punto Mínimo	Punto Medio	Punto Máximo
Gerencia Alta	872	943	1013
Gerencia Mediana	730	801	871
Coordinadores	588	659	729
Fuerza de Ventas	446	517	587
Analistas	304	375	445

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Acto seguido se procede a diseñar la escala salarial, determinándose por categoría de puestos los sueldos mínimos, promedios y máximos, considerando la dispersión obtenida previamente y por estrategia el sueldo más alto por cada categoría (tabla 5).

Tabla 5. Estructura salarial por categorías de puesto

Familias de Puesto	Mínimo	Promedio	Máximo
Gerencia Alta	S/. 20,922	S/. 21,831	S/. 22,741
Gerencia Mediana	S/. 15,644	S/. 16,324	S/. 17,004
Coordinadores	S/. 10,747	S/. 11,214	S/. 11,682
Fuerza de Ventas	S/. 4,461	S/. 4,655	S/. 4,849
Analistas	S/. 3,680	S/. 3,840	S/. 4,000

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- De lo anterior se deduce que se deben aplicar acciones para que la empresa tenga salarios más acordes a lo que promueve la metodología. Los casos más críticos son los salarios de la coordinadora de AA. RR. que se encuentra 56% por debajo del mínimo de la banda salarial de su familia de puesto; el caso de la coordinadora de cadena de suministro que se encuentra 48% por debajo del mínimo de la banda salarial de su familia de puesto; y los representantes médicos que se ubican por 26% por debajo del mínimo de su categoría salarial.

3.3 Fase 3: competitividad

- En esta etapa se tomará como referencia la información del mercado salarial de la consultora Mercer Perú S.A., debido a que es la única consultora que administra la información salarial de este rubro comercial en el país. Se validó con otras consultoras como Towers Watson, Hay Group, Deloitte, y ninguna contaba entre sus clientes con empresas farmacéuticas.
- Las posiciones que se tomaron de referencia para realizar la comparación salarial fueron aquellas que, según su alcance de responsabilidades, son similares a las posiciones que actualmente tiene la empresa. Para ello, Mercer, cuando provee la información del mercado, lo realiza entregando un análisis por posición detectada en el mercado/rubro (catálogo de puestos).
- Cada posición del mercado muestra su nivel salarial al percentil 25, percentil 50 y percentil 75 de cada posición. Por política de compensaciones de la empresa, esta comparación salarial debe realizarse versus el percentil 50 de mercado.
- Tomando en cuenta la familia de puestos de Killa, se obtuvo el promedio de los salarios básicos mensuales por cada familia de puestos y su compensación total efectivo, que incluye incentivos variables (de ser el caso).
- El análisis evidenció que los salarios básicos de Killa Sami S.A. no son muy competitivos frente al mercado en cuatro familias de puestos, siendo la más preocupante la de la fuerza de ventas (representante médico); cuyos salarios se ubican por debajo del 25% del salario

dispuesto en el percentil 50 de las empresas que participan en esta medición (tabla 6 - anexo 9). Los salarios de las demás familias de puestos también son críticas, pero la mayor rotación de personal se ha dado en la fuerza de ventas.

Tabla 6. Posicionamiento del mercado 2015 - 2016 por familia de puestos

Familia de Puestos	KILLA SAMI S.A.		Mercado (Percentil 50)		Comparatio	
	Sueldo Base Promedio Actual	Comp. Total	Sueldo Base Promedio	Comp. Total	Sueldo Base Promedio	Comp. Total
Gerencia Alta	20,775	30,193	27,917	39,574	-26%	-24%
Gerencia Mediana	12,572	15,072	12,968	17,989	-3%	-16%
Coordinadores	9,016	-	8,639	-	4%	0%
Fuerza de Ventas	3,888	5,388	5,210	6,474	-25%	-17%
Analista	4,000	-	5,000	-	-20%	0%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- La tabla 6 también expone la comparación de la compensación total mensual de la empresa versus el mercado farmacéutico; factor que incluye otros ingresos variables como asignaciones y/o incentivos. Se puede inferir que también existe una brecha salarial en este tópico, en todos los niveles jerárquicos.

3.4 Fase 4: efectividad

- Este apartado implica que el modelo no pierda su continuidad en el tiempo y se alimente de acuerdo con las necesidades de la empresa y sus objetivos estratégicos; por lo que, como equipo consultor, solo recomendaremos estar pendientes a los diversos factores que puedan impactar al modelo de compensaciones de la empresa, para que sea una herramienta viva que ayude en la toma de decisiones en pro de motivar y retener talento.

Capítulo VII. Propuesta de implementación del plan de gestión de compensaciones

1. Alineación de la propuesta

Según a los resultados obtenidos en la implementación del modelo de gestión de compensaciones corporativa Killa Holding y las entrevistas a los líderes de la empresa, se pudo apreciar lo siguiente:

- A pesar de que Killa Sami S.A. es una empresa joven en el mercado, le interesa generar acciones que mejoren la percepción de los empleados sobre las compensaciones que ofrecen; de esta manera, esperan impactar en la motivación, retención del equipo y en una mayor rentabilidad para el negocio.
- Debido a la ejecución del presente estudio, Killa Sami S.A. ya conoce y aplica el modelo de gestión de compensaciones corporativa para analizar sus salarios en un marco objetivo. Sin embargo, aún sigue siendo muy tradicional para el rubro en el que compite la empresa.
- El sistema de compensaciones carece de un enfoque que impulse al trabajador a ser más productivo; ya que el sistema de compensaciones del equipo de ventas está ligado a una parte fija como variable, mientras que para el resto de empleados no tienen un factor de desempeño ligado a incremento salarial.
- De lo anterior, se plantea la implementación de un plan de gestión de compensaciones que complemente lo existente y repercuta en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Tomando en cuenta los resultados del estudio se pasará a detallar la propuesta de implementación del plan de gestión de compensaciones.

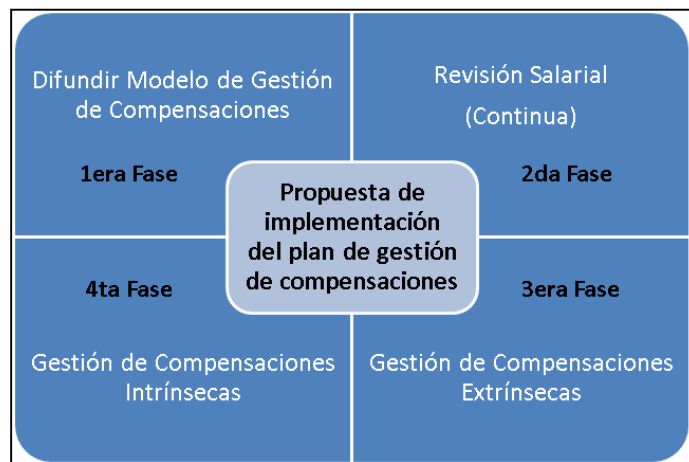
2. Objetivos del plan propuesto

- El equipo gerencial debe comprender el modelo de cómo se administran las compensaciones en la empresa. Por eso, se debe concientizar para que contribuyan en mantenerlo vivo en el tiempo.
- Diseñar y proponer un sistema de compensaciones, que es una tendencia en el mercado local, que involucra la medición del desempeño del empleado y su aporte directo en la consecución de objetivos organizacionales.

3. Plan de implementación

- La propuesta está conformada por la difusión de cómo gestiona la empresa las compensaciones, comprometer a los líderes en aplicar ajustes salariales sobre los casos más críticos detectados, propiciar que los líderes acepten la propuesta de la aplicación de las nuevas tendencias en gestión de compensaciones (compensación extrínseca e intrínseca) (gráfico 9).

Gráfico 9. Plan de gestión de compensaciones



Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.1 Fase 1: difundir modelo

- Difundir al 100% del equipo, que existe una política de compensaciones, pero debido a lo sensible que resulta el hablar de salarios, no se recomienda ingresar al detalle de cómo funciona el modelo, porque podría generar ciertas controversias entre los trabajadores.
- Se sugiere que, al presentar la política de compensaciones de la empresa, se mencione cuáles son sus lineamientos y alcances, dejando claro en todo momento, que la empresa tomará factores objetivos para definir el incremento salarial.
- Solo a la Gerencia Media, con la participación y respaldo de la Gerencia Alta, deberán ser capacitados en la evaluación de los puestos.

3.2 Fase 2: revisión salarial

- De lo que se pudo evidenciar en la medición de equidad interna y competitividad salarial, la empresa debe priorizar su atención en ciertos segmentos, aquellos donde Killa es consciente

que la competencia puede pelear sanamente por atraer talento. Nos referimos en priorizar la realización de ajustes salariales a su masa crítica, que es la fuerza de ventas (tabla 11).

- Esta dinámica debe tener periodicidad anual, para ello, es necesario participar y adquirir el reporte de mercado salarial de Mercer Perú S.A.

3.3 Fase 3: gestión de compensaciones extrínsecas

- Considerando una posición estratégica de la gestión de compensaciones a nivel extrínsecas, se sugiere que el incremento salarial debe estar alineado a la gestión de desempeño de la empresa; de esta manera, se estaría generando un ambiente de trabajo orientado a la eficiencia y eficacia, en otras palabras, una mentalidad orientada a los resultados:
 - Se propone implementar una matriz cruzada entre las compensaciones y la gestión de desempeño, con la finalidad que los trabajadores comprendan que la mejor manera de evidenciar su compromiso con las metas de la empresa es a través de los resultados y, por ende, esto se verá reflejado en su remuneración (tabla 7).

Tabla 7. Matriz de incrementos

Matriz de Incrementos		Evaluación de desempeño			
		1 No Cumple (-50%)	2 Cumple parcialmente los Objetivos (-80%)	3 Cumple con los Objetivos (100%)	4 Supera continuamente los Objetivos (100-120%)
P e n t e M e r c e r P é r u S . A. R e p o r t e 2 0 1 6	< 80%	0.00%	0.00%	4.39%	4.83%
	Min 80%	0.00%	0.00%	3.99%	4.39%
	Q1 = 90%	0.00%	0.00%	3.63%	3.99%
	Med 100%	0.00%	0.00%	3.30%	3.63%
	Q3= 110%	0.00%	0.00%	3.00%	3.30%
	Max > 120%	0.00%	0.00%	2.73%	3.00%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Donde el factor de incremento estará en relación con el índice de inflación del año, y aquellos que realmente se hayan desempeñado de manera sobresaliente podrán acceder a un mayor porcentaje de incremento salarial.
- De esta manera, se estaría cuidando que la brecha salarial a nivel interno como externo no se amplíe en el tiempo.
- Cabe precisar que en los costos que se exponen más adelante, no se está considerando la aplicación de esta matriz propuesta, ya que conlleva un impacto al 100% de trabajadores

de Killa Sami S.A. que se sugiere se aplique posteriormente a la evaluación anual de desempeño.

- Adicionalmente, proponemos implementar un sistema de retribución variable a favor del equipo comercial, que consiste en entregar una bonificación extraordinaria por su contribución a los resultados que Killa tiene proyectados según su *Budget* trimestral:
 - Para que cualquier miembro del equipo comercial acceda a esta bonificación, se medirá la relación entre el cumplimiento de venta proyectada país con las ventas proyectadas por cada miembro del equipo comercial.
 - Esta bonificación es un complemento al incentivo variable mensual que reciben los miembros del equipo comercial.
 - Para que el trabajador acceda a esta bonificación deberá tener una relación laboral mayor a 2 meses y medio, y será pagada en la boleta del siguiente fin de mes.
 - La bonificación será calculada según:
 - Los resultados de la venta mensual neta lograda por el trabajador a un mes determinado.
 - La proporción de logro con respecto a la venta mensual neta objetivo anual, la cual se aplicará al objetivo de comisiones de todo el año para el colaborador.
 - La bonificación extraordinaria tendrá un tope máximo de S/ 1.200,00 soles por trimestre.
 - La bonificación se pagará y calculará trimestralmente, y tendrá un factor de desempeño comercial por colaborador del área, el cual tendrá los siguientes conceptos de medición; el mismo que no tendrá un ponderación máxima ni mínima (tabla 8):

Tabla 8. Conceptos de medición de bonificación extraordinaria

% del Concepto	Ponderación
100% de las visitas a todos los clientes	0.8
70% de productos	0.1
20% de venta de productos	0.08
10% de entrega de material promocional	0.02
Factor de comportamiento Comercial Individual	1.00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- A continuación, un ejemplo de la aplicación de esta bonificación extraordinaria (tabla 9).

Tabla 9. Ejemplo de Comisiones trimestrales

NOMBRE		ZONA		PUESTO	
Comisión Promedio Mensual		400.00	4,800.00		
Fecha de Ingreso / Cambio		12.00	Comisión anual		

Mes	Objetivo País	Objetivo Comisión	Resultados País	Resultados Comisión			
	Venta Neta objetivo	Venta Neta 100%	Venta Neta País	Comisión por mes	Subtotal	Factor Venta Vendedor	Total
Ene	1,900,000	253.33	1,800,000	240	240	1.000	240
Feb	2,000,000	266.67	2,000,000	267	267	1.000	267
Mar	2,500,000	333.33	2,100,000	280	280	1.200	336
Abr	2,800,000	373.33	2,500,000	333	333	1.000	333
May	2,800,000	373.33	2,800,000	373	373	1.000	373
Jun	3,000,000	400.00	3,100,000	413	413	1.000	413
Jul	3,000,000	400.00	3,000,000	400	400	0.800	320
Ago	3,100,000	413.33	3,000,000	400	400	1.000	400
Sep	3,400,000	453.33	5,000,000	667	667	1.000	667
Oct	3,700,000	493.33	3,700,000	493	493	1.000	493
Nov	3,800,000	506.67	3,900,000	520	520	0.600	312
Dic	4,000,000	533.33	3,900,000	520	520	1.000	520
Total	36,000,000	4,800	36,800,000	4,907	4,907	0.967	4,675
		0.013%	102.2%	102.22%			

Fuente: Elaboración propia, 2017

3.4 Fase 4: gestión de compensaciones intrínsecas

Partiendo de la opinión de Pfeffer (1998), quien menciona que es erróneo pensar que solo los aspectos tangibles monetarios son la única fuente de inspiración, motivación y productividad en los empleados y, tomando en cuenta que los factores higiénicos serían de cierta manera cubiertos con la propuesta presentada de matriz de incremento salarial, y la bonificación extraordinaria trimestral, se expone la necesidad de planificar en el mediano plazo, factores de reconocimiento relacionados a planes de desarrollo individual, donde cada colaborador sienta que la empresa lo está retando a mejorar su empleabilidad e imagen profesional

4. Viabilidad de la propuesta

4.1 Viabilidad económica

El costo de la aplicación de esta metodología no ha tenido mayor inversión, porque todo ha partido en base a las herramientas que se tenían en Killa Sami S.A. y nuestra asesoría fue *ad honorem* al 100%, manejamos la herramienta de Mercer Perú y el reporte salarial del mercado vigente, por ende, tampoco generó un costo adicional.

Tengamos presente que esta actividad es estratégica, dinámica y de revisión anual. Por tanto, en los próximos años, Killa Sami S.A. deberá adquirir la información de Mercer Perú directamente, lo cual tiene un valor de USD 4.000 al año.

Sin embargo, a continuación, se presenta el costo inmediato de la relación entre el beneficio e inversión de la propuesta de implementación de las dos primeras fases del plan de gestión de compensaciones (gráfico 9) para Killa Sami S.A.

Se debe tener presente que este análisis y revisión salarial es de carácter anual, por lo que según la definición que tome Killa Sami S.A. para gestionar los incrementos salariales se verá el impacto final real.

Primero, se obtuvo el costo de la inversión de tiempo que se dedicó para concretar reuniones de explicación sobre la metodología corporativa con los líderes del negocio; y el valor del tiempo de los colaboradores que participaron del proceso de desarrollo de sus descripciones de puestos (tabla 10).

Tabla 10. Costos horas/hombre para el desarrollo de la propuesta

Personal	Costo x hora	Horas	Costo
Gerentes Comerciales	S/. 81.25	20	S/. 1,625.00
Gerentes	S/. 56.67	5	S/. 283.33
Coordinadores	S/. 38.54	5	S/. 192.71
Fuerza de Ventas	S/. 20.83	3	S/. 62.50
	Total	33	S/. 2,163.54

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Acto seguido, para conocer el costo directo de la implementación de la propuesta, se costó el incremento salarial promedio propuesto para la fuerza de ventas, considerada la población más crítica de la empresa, e incluyendo su repercusión en el costo labor asociado de la nómina, así como el costo del tiempo invertido obtenido en la tabla 10 (tabla 11).

Tabla 11. Costos directos de la implementación de la propuesta

Costo	Monto
Horas Hombre	S/. 2,163.54
Compra de Encuesta Salarial	S/. -
Incrementos Salariales (Factor Mes)	S/. 19,000.00
Impacto Costo Planilla del Incremento	S/. 8,734.30
Total	S/. 29,897.84

Fuente: Elaboración propia, 2017.

(*) Se considera priorizar el incremento salarial en la familia de puestos “Fuerza de Ventas”, que son 19 casos.

(*) Impacto en el costo planilla se refiere al impacto del incremento salarial sobre el cálculo de CTS, Gratificación, EsSalud y vacaciones.

(*) Costo total anual sería de S/ 334.975,14

Así mismo, se costeo la pérdida de *know how* si no se llegase a implementar esta propuesta, considerando los costos de reclutamiento, de entrenamiento, de inducción de un colaborador y cómo esto impacta en la consecución de resultados (tabla 12).

Tabla 12. Costos por pérdida de *know how*, si no se implementa la propuesta

Costo	Monto
Costos de reclutamiento	S/. 4,000.00
Costos de Entrenamiento - Inducción	S/. 40,000.00
Impacto en la Venta	S/. 88,157.89
Costos Hora RR.HH.	S/. 616.67
Total	S/. 132,774.56

Fuente: Elaboración propia, 2017.

(*) Para obtener el costo que implica la pérdida de personal, se tomaron costos promedios.

(*) Ventas al cierre del período 2015 – 2016 fueron de S/ 36 millones

Tomando en cuenta los factores mencionados anteriormente, podemos decir que la relación entre el costo del plan a implementar y beneficio (evitar el gasto, por la renuncia de una persona) sería:

$$\frac{\text{Beneficio (evitar gasto) S/. 132,774.56}}{\text{Costo del Plan Propuesto S/. 29,897.84}} = 4.44$$

La ecuación demuestra que la empresa tendría el beneficio que por cada 1 sol que invierte en la primera fase del plan de gestión de compensaciones, recupera 4.44 soles.

4.2 Viabilidad administrativa

Administrativamente, es totalmente viable, debido a que la implementación del modelo de gestión de compensaciones contribuye a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa y los líderes comerciales han aprobado que sea implementado.

4.3 Viabilidad procedimental

Se ha implementado el modelo de gestión de compensaciones al 100%, solo se ha desarrollado una guía para uso de los líderes comerciales, donde se incluye que el factor comunicación en todo el proceso es importante. Más aun cuando está orientado a la revisión salarial anual del equipo.

5. Gantt de la propuesta

Ver anexo 10

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Se evidencia que la forma de incremento salarial no incluye los resultados obtenidos en la medición de desempeño de cada colaborador.
- Varias tendencias teóricas coinciden en mencionar que “los variables” son un buen ingrediente para generar motivación en los empleados hacia el cumplimiento de resultados. Entre las diversas formas de incentivos variables existentes, los que podrían adecuarse mejor al giro del negocio: pago de rendimiento por línea de negocio y/o país, y los planes de participación accionaria. En este trabajo de investigación proponemos un sistema de remuneración variable trimestral que motivará a los colaboradores de Killa Sami S.A. a seguir trabajando por una meta más alta.
- El diagnóstico de la equidad interna nos permitió poder actualizar las descripciones de puestos, valorarlos e implementar el modelo de gestión de compensaciones que fue diseñado desde la casa matriz. Con esto alineamos a Killa Sami S.A. a las buenas prácticas de recursos humanos de corporación, y nos brindó información de la dispersión de los sueldos a nivel interno.
- Al realizar el estudio de campo con el mercado farmacéutico nos brindó una mirada mucho más clara de la brecha salarial versus la media salarial del mercado competitivo, en especial de la fuerza de ventas, posiciones *core* del negocio y vulnerables ante renuncias futuras. Estos datos nos ayudaron a poder analizar y proponer un sistema de compensaciones innovador para Killa Sami S.A., el cual cuenta con una comisión trimestral de acuerdo con los resultados de ventas de país logrados, el mismo que está afecto por una ponderación de desempeño comercial individual, motivando al trabajo en equipo y la perseverancia por superar las metas trazadas por sus zonas.
- Cabe mencionar desde un punto de vista de responsabilidad social empresarial, la propuesta se enfoca en generar opciones que fortalezca el principal grupo de interés interno de la empresa, que son los trabajadores de las áreas *core* del negocio. Y de esta manera contribuir en los objetivos estratégicos de la empresa.

2. Recomendaciones

- Consideramos que Killa Sami S.A. debería proyectarse, en el mediano tiempo (01 año), a acompañar la gestión de compensaciones con un programa de desarrollo profesional, que

conlleva al diseño de un plan de capacitación a la medida para cada área, apoyando el crecimiento de la organización e impactando directamente al desempeño de los colaboradores.

- Tener presente que las compensaciones monetarias no son el único medio para obtener resultados interesantes en la empresa, existe la asignación de compensaciones intangibles; para ello, Killa Sami S.A. debería evaluar cuáles son las necesidades y expectativas del equipo, con la finalidad sean otorgados de manera correcta y en el momento justo (desarrollo profesional, flexibilidad, etc.).
- Varias tendencias teóricas coinciden en mencionar que “los variables” son un buen ingrediente para generar motivación en los empleados hacia el cumplimiento de resultados, sobre todo para el área de Ventas. Es importante seguir innovando las diversas formas de incentivos variables existentes, los que podrían adecuarse mejor al giro del negocio son: pago de rendimiento por línea de negocio y/o zona, y los planes de participación accionaria.
- Tomando en cuenta el marco teórico, la propuesta de gestionar las compensaciones insta a los líderes a comprender que todos se verán involucrados en el proceso de cambio organizacional; lo cual puede generar cierta reacción de resistencia, pero esta situación no es negativa, al contrario, es positiva en el proceso de aprendizaje del equipo; es por ello que los líderes deben estar comprometidos con la aplicación de esta nueva propuesta de gestionar las compensaciones y acompañar a que los trabajadores comprendan que el hacerse merecedor de un incremento salarial o bonificación extraordinaria, estará en función de “su propio desafío”.

Bibliografía

Alles, M. (2014). *¿Por qué evaluar el desempeño?* En M. Alles, *Desempeño por competencias Evaluación de 360°* (pág. 27). Buenos Aires: Granica.

Audirac Camarena, Carlos. A. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.

Banco Mundial, B. A. (2016). “Perú, Panorama General”. [En línea]. Fecha de consulta: 18/08/16. Disponible en: <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>>

Barnat, J. (1995). *Diccionario enciclopédico Nauta Maior*. Barcelona, España: Nauta.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: 5ª edición, Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Compensación (Administración de Salarios)*. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (págs. p. 407-457). 5ta Edición. Colombia: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2000). *Administración de personal*. México: Prentice – Hall Hispanoamérica.

El Comercio. (2015). “Obtenido de Libre disponibilidad de fondos de AFP: ¿qué aprobó el Congreso?”. Sección economía. En: *Diario El Comercio*. 4 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 12/10/16. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/libre-disponibilidad-fondos-afp-que-aprobo-congreso-noticia-1861295>>

El Comercio. (2016). “Ollanta Humala decreta nuevo aumento sueldo mínimo”. Sección política. En: *Diario El Comercio*. 30 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 12/10/16. <<http://elcomercio.pe/politica/gobierno/ollanta-humala-decreta-nuevo-aumento-sueldo-minimo-noticia-1890383>>

El Comercio. (2016). “Indecopi multa 5 cadenas de farmacias por concertar precios”. Sección sociedad. En: *Diario El Comercio*. 25 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 10/12/16. <<http://elcomercio.pe/sociedad/lima/indecopi-multa-5-cadenas-farmacias-concertar-precios-noticia-1941626>>

El Comercio. (2016). “Mark Zuckerberg llegó a Perú para dictar conferencia en APEC”. Sección noticias. En: *Diario El Comercio*. 19 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 23/12/16. <<http://elcomercio.pe/apec/noticias/facebook-mark-zuckerberg-llego-peru-dictar-conferencia-apec-noticia-1947549>>

El Comercio. (2016). “El mercado farmacéutico peruano creció 8% en el 2015”. Sección economía. En: Diario El Comercio. 01 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 10/02/17. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/alafarpe-mercado-farmaceutico-peruano-crecio-8-2015-noticia-1898257>>

El Comercio, D. (2016). “Mapa que muestra casos de corrupción que hay en el Perú”. Sección política. En: Diario El Comercio. 8 de septiembre de 2016. Fecha de consulta: 12/12/17. <<http://elcomercio.pe/politica/gobierno/mapa-que-muestra-casos-corrupcion-que-hay-peru-noticia-1930002>>

Fernández I. (2002). *Tendencias de compensaciones en el mercado chileno*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

García Vega, E. (2009). “Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones”. *Journal of Business*, Vol. 1(2): 54-78.

Gestión. (2016). “Prima AFP ganó tercera licitación de nuevos afiliados por los próximos dos años”. Sección economía. En: Diario Gestión. 15 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 10/02/17. <<http://gestion.pe/economia/prima-afp-gano-tercera-licitacion-nuevos-afiliados-proximos-dos-anos-2177230>>

Gestión. (2016). “Valor agregado farmacéutico nacional retrocede 28% en últimos tres años”. Sección economía. En: Diario Gestión. 26 de abril de 2016. Fecha de consulta: 12/02/17. <<http://gestion.pe/economia/adifan-valor-agregado-farmaceutico-nacional-retrocede-28-ultimos-tres-anos-2159047>>

Gestión. (2017). “Escándalo de Odebrecht dificultará crecimiento económico en el 2017”. Sección economía. En: Diario Gestión. 17 de enero de 2017. Fecha de consulta: 15/02/17. http://gestion.pe/economia/thorne-escandalo-odebrecht-dificulta-crecimiento-economico-2017-2179897?utm_source=gestion&utm_medium=mailing&utm_campaign=newsletter_2017_01

Gestión. (2017). “Perú declara la guerra a la burocracia para mejorar crecimiento”. Sección economía. En: Diario Gestión. 18 de enero de 2017. Fecha de consulta: 12/02/17. <<http://gestion.pe/economia/peru-declara-guerra-burocracia-mejorar-crecimiento-2180016>>

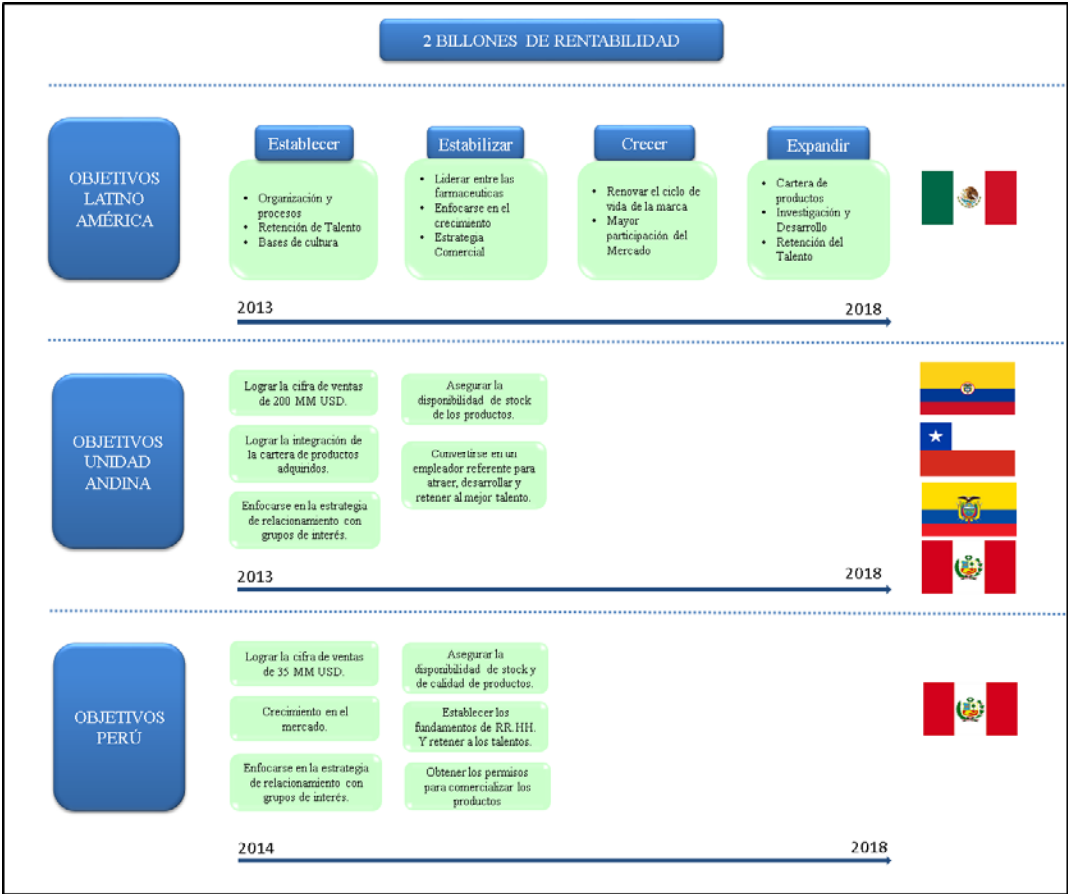
Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. 2ª edición. Nueva York: John Wiley and sons.

- IMS Health, I. H. (2016). DDD. Lima Peru: Noviembre.
- Johnson, Gerry, Scholes y Whittington, Richard (2006). Dirección Estratégica. 7.^a ed. Madrid: Prentice Hall.
- Killa Sami S.A. (2016). *Memoria Anual*. Lima: 2017.
- Killa Holding. (s.f.). Página web institucional. [En línea]. Fecha de consulta: 08/09/15. Disponible en: <http://www.aspenlabs.com.mx/>
- Killa Holding, A. H. (2013). *Plan Estratégico Killa 2013 - 2018*. México: Interno.
- Litterer, Joseph (1973). Administración. México: McGraw Hill
- Martínez Pedrós, Daniel y Milla Gutiérrez, Artemio (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Díaz de Santos.
- Maslow, A. (1943). "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*, 50 (4), 430-437.
- Mercer. (2000). *Manual de Taller de Compensaciones*. Lima: Mercer Perú.
- Perú 21. (2017). "Ministro de Economía reveló, desde Suiza, que hay empresas con la mira puesta en el país". Sección economía. En: Diario Perú 21. 18 de enero de 2017. Fecha de consulta: 15/02/17. <http://peru21.pe/economia/ministro-economia-revelo-desde-suiza-que-hay-empresas-mira-puesta-pais-2268133>
- Perú 21. (2017). "El 50% de empresarios contratará más este año". Sección economía. En: Diario Perú 21. 11 de enero de 2017. Fecha de consulta: 25/01/17. <<http://peru21.pe/economia/ccl-50-empresarios-contratara-mas-este-ano-2267548>>
- Perú 21. (2016). "Carlos Parodi: Incertidumbre por elección de Donald Trump afecta a mercados emergentes". Sección economía. En: Diario Perú 21. 9 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 08/01/17. <<http://peru21.pe/economia/parodi-triunfo-donald-trump-puede-afectar-economia-peruana-2261878>>
- Porter, M.E (1980). Estrategia Competitiva: "Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México: Grupo Editorial Patria
- Pfeffer, J (1998). Seis mitos peligrosos acerca de las remuneraciones. *Harvard Business Review*, mayo-junio 1998.

- RH - Killa Sami S.A., H. S. (2014). *Reporte de Auditoria al Área de RRHH*. Lima: Interno.
- RH - Killa Sami S.A. (2014). *Medición del Equipo*. Lima: Interno.
- Robins, Stephen y Judge, Timothy (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13.^a ed. México: Pearson Educación de México.
- R. Wayne Mondy, Robert M. Noe (2005). *Administración de recursos humanos*. 9.^a ed. México: Pearson Educación de México.
- RPP. (2016). *Ministerio del interior pasó al retiro a 39 generales de la Policía Nacional*. [En línea] Lima: RPP Noticias. Fecha de consulta: 25/01/17. Disponible en: <<http://rpp.pe/peru/actualidad/ministerio-del-interior-paso-al-retiro-de-39-generales-de-la-policia-nacional-noticia-991709>>
- Segura, S. y Segura, J.L. (2011) *Diseño del sistema salarial en la empresa de hoy*. Lima: Grupo Via Lux S.A.C.
- Steiner, G. A. (1983). *Planeación Estratégica : lo que debe todo director debe saber* . México D.F.: Continental.
- Thomas, K. (2001). *Motivación y plenitud 8 horas al día*. México, D.F.: Editorial Grijalbo.
- Villanueva, A. y Gonzáles E. (2005). *Gestión en las compensaciones I Manual del participante*. Santiago de Chile.
- Valenzuela, Blanca & Ortiz Pacheco, Micaela. (2004). *Análisis de puestos de trabajo*. México: Ed. Mora-Cantua S.A.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Nueva York, EUA: John Wiley and sons.
- Wendell, French (1972). *Cambio Organizacional*. México: McGraw Hill
- Wilson, T (2002). *Sistemas de remuneraciones eficaces*. New York, USA: McGraw Hill


Anexos

Anexo 1. Objetivos estratégicos



Fuente: Killa Latinoamérica, 2013. Objetivos estratégicos 2013 – 2018

Anexo 2. Modelo de encuesta aplicada por el área de recursos humanos / julio 2014



MEDICIÓN DEL EQUIPO ASPEN

Agradeceremos poder completar la presente encuesta, tu percepción es importante para ASPEN.

TIEMPO DE SERVICIOS:

- 0 - 1 año
- 1 - 3 años
- 3 - 5 años
- > 5 años

GÉNERO:

- FEMENINO
- MASCULINO

ÁREA:

- FUNCIONAL
- NUTRI
- PHARMA

CONTEXTO:

- TRANSFERIDO DE NESTLE
- NUEVO ASPEN

Sólo marcar 1 opción y al final de la encuesta si consideras necesario brindamos comentarios adicionales sobre tu percepción de la cultura en ASPEN y cuáles son tus expectativas sobre la empresa y su futuro :

N°	PREGUNTAS	Siempre	La mayor parte del tiempo	Raras veces	Nunca
1	Me siento satisfecho de trabajar en ASPEN				
2	Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar.				
3	ASPEN se preocupa por brindarme las condiciones de trabajo para realizar mis tareas				
4	A parte del sueldo, ASPEN me ofrece otros beneficios que resultan atractivos				
5	La empresa nos brinda información clara sobre los beneficios que nos ofrece.				
6	El equipo de trabajo es sólido				
7	Mi trabajo en ASPEN me proporciona seguridad y tranquilidad en cuanto a mi futuro.				
8	Las normas y procedimientos de la empresa son conocidas por todos.				
9	La información llega por conductos regulares (jefes, avisos, supervisores, comunicados).				
10	Conozco y entiendo la visión y misión de la empresa.				
11	Conozco cuál es la estrategia de la empresa.				
12	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.				
13	Me siento orgulloso de decir que trabajo en ASPEN				
14	En ASPEN tenemos beneficios especiales y únicos que considero importantes (no sólo económicos).				
15	Cuento con la información necesaria para hacer mi trabajo.				
16	Las normas y procedimientos relacionadas con mi trabajo son claras y están establecidas por escrito				
17	Aquí se propicia a que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.				
18	Cuando tengo dudas con respecto a mi situación laboral y pregunto, me responden claramente.				
19	A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.				
20	Recibo información sobre decisiones de otras áreas de la empresa que involucran en mi trabajo.				
21	Antes de implementar un nuevo producto, servicio o sistema de trabajo, me capacitan para ello.				
22	La capacitación que he recibido es la adecuada para desempeñar de manera efectiva mi cargo actual.				
23	Entiendo que el trabajo que realizo contribuye al logro de la estrategia de la empresa.				
24	Conozco los valores de la empresa.				
25	Las personas que ingresan a la empresa encajan bien con nuestra cultura.				
26	Conozco mis funciones y responsabilidades.				
27	La empresa respeta la legislación laboral.				
28	El contenido de los distintos medios de comunicación es claro y entendible.				
29	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.				
30	Los preceptos de la empresa son una guía clara de cómo debo comportarme.				
31	Los medios de comunicación interna transmiten información interesante para mí.				
32	Cuando ingresaste a la organización se te hizo sentir bienvenido.				
33	La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.				
34	Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la organización.				
35	A las personas aquí se les delega responsabilidad.				
36	Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.				
37	Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.				
38	Mi jefe inmediato me felicita cuando realizo un buen trabajo.				
39	Puedo expresar opiniones diferentes a las de mi jefe inmediato superior con confianza.				
40	Es fácil acceder a mi jefe inmediato cuando lo necesito.				
41	Recibo orientación por parte de mi jefe inmediato para mejorar mi trabajo.				
42	Mi jefe inmediato tiene una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer				
43	Mi jefe se preocupa por conocer mis temas personales como mi salud y mi familia.				
44	Mi jefe me ayudó a sobrepasar los cambios en la empresa				
45	Mi jefe habla con optimismo sobre el cambio y el futuro en ASPEN				
46	ASPEN realiza actividades para fortalecer la filosofía de la empresa				
47	Podrías definir que conoces de la filosofía de la empresa				
48	ASPEN enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Se valora intentar nuevas cosas y explorar nuevas oportunidades.				
49	ASPEN enfatiza la competitividad y el éxito. Predomina el logro de objetivos desafiantes y ganar en el mercado.				
50	ASPEN define el éxito en base al desarrollo de recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.				
51	ASPEN define el éxito en base a logros en el mercado, superando a la competencia. La clave es el liderazgo en el mercado competitivo.				
52	ASPEN define el éxito en base a la eficiencia. Es muy importante la entrega segura, la planeación sin errores y el cuidado del BUDGET / COSTOS				
53	¿A quién reconoces como gran líder o motivador del equipo?				
54	¿Qué opinas de la cultura o los tiempos de trabajo en Wyeth?				
55	¿Si eres fuerza de ventas, te consideras fuerte o mejor que la competencia?				
56	¿Qué esperas de ASPEN?				

Comentarios :

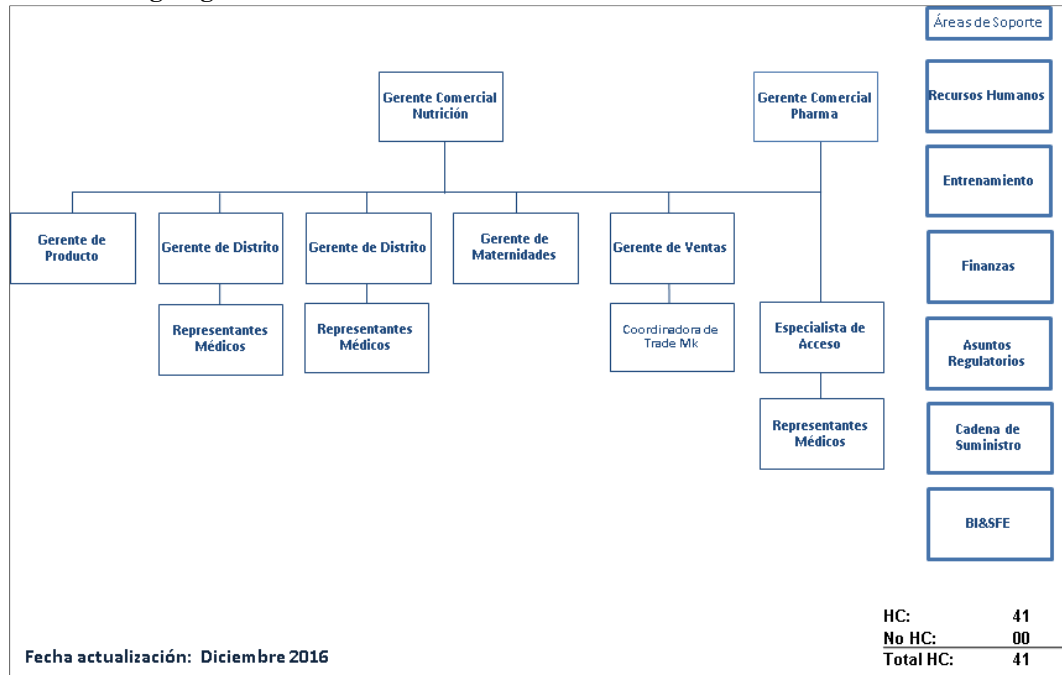
Fuente: Killa Sami S.A., 2014.

Anexo 3. FODA – Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas

Oportunidades:	Amenazas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Killa Holding espera que RR.HH sea un socio estratégico para las áreas comerciales 2. Existencia de modelo de gestión de compensaciones 3. Candidatos potenciales con conocimientos del mercado farmacéutico 4. La empresa ha firmado un pacto de ÉTICA internacional, para las labores comerciales. 5. Capacidad de crecimiento en el mercado farmacéutico nacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado farmacéutico peruano agitado por reestructuraciones 2. Cambio en las regulaciones del mercado y/o laborales a cargo de un nuevo partido político en Perú. 3. Fluctuación del tipo de cambio 4. Contrabando de productos Killa 5. Ingreso de nuevos competidores al mercado.
Fortaleza:	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal con conocimiento y experiencia en los productos 2. Alianzas estratégicas con los proveedores 3. Respaldo de casa matriz 4. Ambiente y herramientas de trabajo adecuadas 5. Posicionamiento en toda latinoamérica y en 165 países 6. Dentro de las top 10 farmacéuticas del mundo de productos de genéricos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos aprobatorios burocráticos 2. Exposición a observaciones de las autoridades de trabajo 3. Indicador de Rotación 2015-2016 24% debido a necesidad de mejoras económicas. 4. Menor inversión en marketing y comunicación de la marca versus la competencia 5. No inversión en desarrollo y capacitación en Killa Sami S.A.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 4. Organigrama de Killa Sami S.A.



Fuente: Oficina de Recursos Humanos, Killa Sami S.A., 2017.

Anexo 5. Resultado de auditoría Área de Recursos Humanos

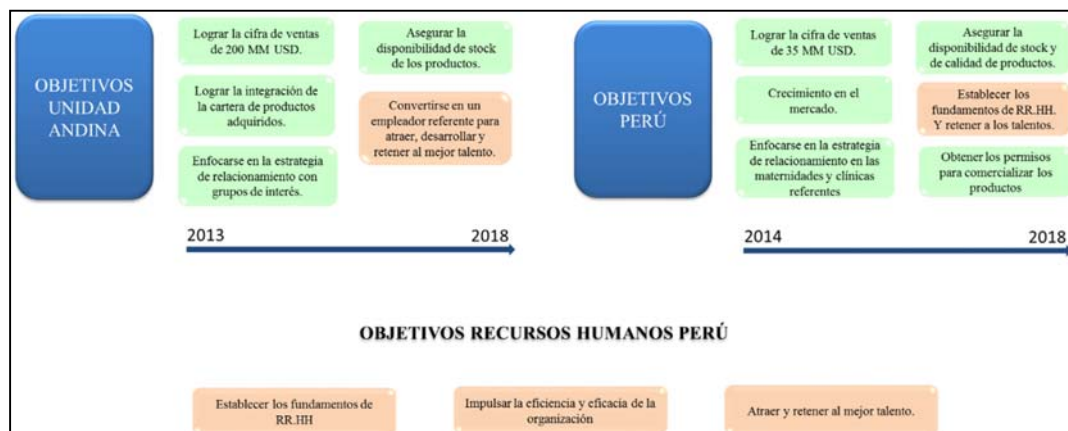
Proceso	Auditoría realizada por la coordinadora de Recursos Humanos	Auditoria consultores
Administración de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Pago a destiempo del fondo de pensiones a las autoridades de fondo de pensiones (AFP) durante tres meses, generándose intereses. • Ausencia de las cuentas de Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) para el pago del depósito semestral a los trabajadores. • A la estructura de la boleta de pagos falta incluir: cantidad de horas laboradas, días laborados, período vacacional, pago de aportaciones realizadas por la empresa del Seguro Vida Ley, del Seguro Complementario de Trabajadores en Riesgo (SCTR), de EsSalud / Entidad Privada de Salud (EPS). • Ausencia de horario de trabajo difundido y publicado en lugar visible. • Ausencia de control de vacaciones (formatos, procedimiento y matriz de control). • Ausencia de Reglamento Interno de Trabajo. • Ausencia de comunicación oficial de la condición de fiscalización del equipo. • Ausencia de un cronograma de trabajo entre Killa Sami S.A. y el tercero para el pago del sueldo mensual. • Falta organizar toda la documentación de administración de personal en archivos (boletas de pago, constancias, etc.). • No existen legajos de personal. • No se encuentran fichas de datos personales. • Base de datos de personal con información básica, incompleta y desactualizada. • No existe una base de control de ausencias (descansos médicos, licencias, etc.). • 01 subsidio por maternidad pendiente por gestionar recupero, con vencimiento de 2 meses. • No existe procedimiento de administración de las remuneraciones, de vacaciones, de la gestión de la asistencia, etc. • A pesar de algunas inconsistencias en el cálculo, nunca han recibido la visita de las autoridades y, por ende, no cuentan con “demanda” alguna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Validación de las bases de datos que existen bases de personal con información personal, de remuneraciones, cuentas de haberes, etc. Que permite identificar información de cada trabajador. • Se validó que la estructura de la boleta cuenta con las cuatro secciones mínimas requeridas (datos, ingresos, descuentos y aportes). • Se validó que el horario de trabajo estaba publicado en lugar visible en la recepción de la oficina. • Se constató que Killa Sami S.A. tiene una matriz de control vacacional. • Se constató que Killa Sami S.A. tiene una matriz de ausencia de personal. • Se validó que se comunicó la condición de fiscalización a cada trabajador mediante una carta informativa. • Se validó que existen legajos personales. • Se validó que se cuentan con el 100% de cargos de las boletas de pago. • Se validó que solo se pudo recuperar un subsidio de los dos que se tenía pendiente. • Se validó que se celebró un contrato con un tercero para que realice las gestiones administrativas ante EsSalud. • Solo se desarrolló el procedimiento de administración de las remuneraciones, procedimiento de gestión de asistencia y el procedimiento de incorporación e inducción del trabajador; aún falta desarrollar un reglamento interno de trabajo y otros procedimientos del área.

Proceso	Auditoría realizada por la coordinadora de Recursos Humanos	Auditoria consultores
Reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> • No existe procedimiento de reclutamiento y selección. • No existe procedimiento de contratación. • Los nuevos ingresos no pasaban pruebas psicológicas. • No se contaba con un proveedor que realice el proceso de reclutamiento externo. • Manual de Descripciones de Puestos incompleto o desactualizado. • No se cuenta con una matriz de competencias. • Nunca tuvieron la necesidad de contratar más miembros del equipo, se mantuvo la dotación a pesar del proceso de fusiones. • Las últimas contrataciones se realizaron desde Colombia (hasta mayo 2014). 	<ul style="list-style-type: none"> • Se validó la celebración de un contrato por servicios de evaluaciones médicas ocupacionales para el personal de Killa Sami S.A. • Los nuevos ingresos desde el mes de julio cuentan con informe de aptitud médica, como parte del proceso de incorporación. • Se validó que todos los trabajadores pasaron examen ocupacional en agosto de 2014.
Compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Nada establecido en este campo de la gestión de compensaciones. • Se encontró que cuándo realizaron incrementos no tenían parámetros formales para su ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> • NN
Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan eventos por festividades importantes del año, pero falta evaluar el impacto de la actividad. • Y generar un control formal del gasto del evento. • Y generar archivos fotográficos como recuerdo de la celebración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se validó que hay un archivo fotográfico con cada actividad organizada.
Seguridad y salud ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Los nuevos ingresantes, no pasan prueba preocupacional médica. • Los trabajadores pasaron el chequeo médico ocupacional anual 2014. • No se cuenta con política, ni reglamento de seguridad y salud ocupacional. • No se estableció comité de seguridad y salud ocupacional. • Se cuenta con un comité de brigadistas, no formalmente establecido. • Otros que devengan del cumplimiento de la norma de seguridad y salud ocupacional vigente, se deben implementar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se validó que para cumplir con la normativa vigente de seguridad y salud ocupacional se celebró un servicio con un tercero para la implementación del sistema de seguridad y salud ocupacional en Killa Sami S.A.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Killa Sami S.A. cuenta con misión, visión, valores y los preceptos (principios de vida), que forman parte de la filosofía corporativa que recibieron de la casa matriz. • Fue difundida en un evento que contó con la participación del 100% del personal, en febrero de 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> • NN

Proceso	Auditoría realizada por la coordinadora de Recursos Humanos	Auditoría consultores
Gestión de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de política y formato de gestión de desempeño. Ausencia de indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con política y procedimiento de la gestión de desempeño en Killa Sami S.A.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> Solo se contaba con el contrato formal entre las partes por el servicio de intermediación laboral y/o tercerización. Ausencia de control de cumplimiento de obligaciones laborales de los externos con el personal asignado a Killa Sami S.A., lo que se puede convertir en una clara contingencia, por ser responsables solidarios. La asistente comercial que está contratada por Manpower es un claro ejemplo de desnaturalización de la norma de intermediación laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Se validó que se cuenta en continua comunicación con Manpower sobre el cumplimiento de las obligaciones laborales. La condición laboral de la asistente comercial se mantiene “como ejemplo de desnaturalización”.
Responsabilidad social empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Existe un programa corporativo denominado Día de Mandela que está implementado y todas las sedes debemos alinearnos. 	<ul style="list-style-type: none"> Se mantiene el programa corporativo denominado Día de Mandela.
Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> No se ubicó mayor información o planeamiento sobre la gestión de las comunicaciones internas. 	<ul style="list-style-type: none"> Es gestionado por RR.HH.

Fuente: Elaboración propia, 2017.


Anexo 6. Objetivos estratégicos recursos humanos – Killa Sami S.A. 2014 - 2018



Fuente: Killa Sami S.A., 2014.

Anexo 7. Formato de descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DE POSICIÓN			
IDENTIDAD			
Organización:	Unidad: E.M.E.P	Área:	Fecha: 25/04/11
Posición: Gerente de Distrito	Persona:	Aprobado	
Posición del Superior: Gerente de Unidad de Negocios	Superior:	Aprobado	
PROPOSITO			
Coordinar, adaptar y controlar el cumplimiento de las estrategias comerciales, promocionales y de marketing; asesorando a la Fuerza de Ventas asignada de acuerdo a las políticas de la compañía con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos de venta del portafolio asignado y el desarrollo de las habilidades y destrezas de los Representantes Médicos a cargo.			
TAMAÑO			
Financiero		No Financiero	
Venta Real Anual: Entre US \$ 5.5 a 7 Millones.		7 - 15 personas a cargo 3 a 10 productos a cargo Entre 1,000 y 2,500 clientes.	
RED OPERACIONAL			
Externo: Proveedores	Interno	Externo; clientes	
Catering Restaurantes Hoteles Médicos		Médicos Farmacias; cadenas Distribuidores Clínicas/Hospitales	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO		FECHA DE CREACIÓN:
NOMBRE DEL PUESTO		CÓDIGO DE PUESTO O SAP
ÁREA	DIVISIÓN	
I. IDENTIFICACIÓN		
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL		
1. Puesto al que reporta en línea directa: _____		
2. Puesto que lo reporta en línea directa: _____		
3. Puestos locales que lo reportan funcionalmente: _____		
4. Puesto regional que reporta funcionalmente: _____		
Tipo de Puesto		
Temporal <input type="checkbox"/>	Permanente <input type="checkbox"/>	Supervisor de Puesto <input type="checkbox"/> Seleccionar
II. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO		
Es un resumen de lo que el puesto hace en forma clara y concisa. Representa la finalidad del puesto (Acción+Tarea+Resultados).		

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO		
Son las funciones esenciales que deben lograrse para cumplir el objetivo general del puesto. Se detallan en forma concisa el "qué" hace el puesto.		

Fuente: Killa Sami S.A., 2016.

Anexo 8. Factores, grados y escalas

Escala de Factores		
Factor: Personal de Reporte		
1		
Definición: Este factor evalúa el número de personal permanente que reportan tanto directa como indirectamente al puesto evaluado. Se consideran los reportes directos, como también los subordinados de éstos.		
Grado	Escala	Descripción
1	Muy limitado	Hasta 1 persona
2		El impacto es mayor que uno, pero menor que tres
3	Limitado	Entre 5 y 10 personas
4		El impacto es mayor que tres, pero menor que cinco
5	Moderado	Entre 50 y 150 personas
6		El impacto es mayor que cinco, pero menor que siete
7	Alto	Entre 450 y 800 personas
8		El impacto es mayor que siete, pero menor que nueve
9	Muy alto	Más de 1.200



Escala de Factores
Factor: Segmento del Puesto

2

Definición: Este factor evalúa las características del puesto en relación a su posición organizacional y a la importancia de su rol dentro de la estrategia definida por el CEO de

Grado	Escala	Descripción
1	Muy limitado	Operativo
2		El impacto es mayor que uno, pero menor que tres
3	Limitado	Táctico
4		El impacto es mayor que tres, pero menor que cinco
5	Moderado	Soporte
6		El impacto es mayor que cinco, pero menor que siete
7	Alto	Directivo
8		El impacto es mayor que siete, pero menor que nueve
9	Muy alto	Estratégico



Escala de Factores
Factor: Experiencia Profesional

3

Definición: Considera la cantidad mínima de años de experiencia laboral requerida por el puesto.

Grado	Escala	Descripción
1	Muy limitado	No requiere experiencia profesional previa.
2		El impacto es mayor que uno, pero menor que tres
3	Limitado	Experiencia profesional de 2 años.
4		El impacto es mayor que tres, pero menor que cinco
5	Moderado	Experiencia profesional de 5 años, de los cuales al menos 2 años deben ser a fin con el requerimiento del puesto.
6		El impacto es mayor que cinco, pero menor que siete
7	Alto	Experiencia profesional de 7 años, de los cuales al menos 2 años deben ser en el área de desempeño del puesto y/o 1 año en funciones de jefatura.
8		El impacto es mayor que siete, pero menor que nueve
9	Muy alto	Experiencia profesional de 10 o más años, de los cuales al menos 5 años deben ser en el área de desempeño del puesto y/o 3 años en funciones de jefatura.



Escala de Factores
Factor: **Conocimiento**

4

Definición: Nivel educacional formal requerido por el puesto. Conocimientos mínimos deseados para desempeñar adecuadamente las funciones que le son asignadas.

Grado	Escala	Descripción
1	Muy limitado	Educación Media completa, clásica, Comercial o Industrial.
2		El impacto es mayor que uno, pero menor que tres
3	Limitado	Estudios Técnicos de 2- 3 años de duración en Instituto Profesional, o más de tres años de estudios universitarios.
4		El impacto es mayor que tres, pero menor que cinco
5	Moderado	Carrera profesional completa de hasta 10 semestres de duración, más idioma.
6		El impacto es mayor que cinco, pero menor que siete
7	Alto	Carrera profesional completa de hasta 14 semestres de duración, con idioma y especialidad (Maestría /Diploma).
8		El impacto es mayor que siete, pero menor que nueve
9	Muy alto	Carrera profesional completa de hasta 14 semestres de duración o superior con especialización (Doctorado) más Idioma.



Escala de Factores
Factor: **Liderazgo y Desarrollo de Otros**

5

Definición: Capacidad de orientar, motivar y facilitar el accionar de su equipo y/o de sus pares. Implica la capacidad de transmitir eficazmente los objetivos perseguidos por y ocuparse por las necesidades, desarrollo y desempeño requerido de los colaboradores, anticipándose a sus requerimientos. Capacidad de persuasión.

Grado	Escala	Descripción
1	Muy limitado	Capacidad de influir sobre el desarrollo de los procesos específicos del puesto. No posee responsabilidades de supervisión.
2		El impacto es mayor que uno, pero menor que tres
3	Limitado	Capacidad de influir sobre el desarrollo de los procesos específicos del puesto y posee responsabilidades de supervisión.
4		El impacto es mayor que tres, pero menor que cinco
5	Moderado	Responsable por el trabajo y el desarrollo de un equipo de trabajo. Dirige el trabajo de otros, entregando entrenamientos y guías para el desarrollo de las actividades. Desarrolla el talento y logra mantener un clima organizacional armónico. Capacidad de movilizar e influir en su ámbito de acción directa.
6		El impacto es mayor que cinco, pero menor que siete
7	Alto	Responsable por el trabajo y el desarrollo de otros dentro de su área/ País. Desarrolla el talento y logra mantener un clima organizacional armónico. Capacidad de anticiparse, movilizar e influir ejecutando procesos de cambio.
8		El impacto es mayor que siete, pero menor que nueve
9	Muy alto	Capacidad de visionar, movilizar e influir tanto en el entorno equipos internos y externos. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y lograr mantener un clima organizacional armónico y desafiante, que permita liderar procesos de cambios organizacionales efectivos.



Escala de Factores

Factor: Adaptabilidad e Innovación

6

Definición: Capacidad de encontrar soluciones novedosas y proponer ideas en su área y en general, con el fin de optimizar el rendimiento. Además de la capacidad de acomodarse o avenirse a diversas circunstancias y condiciones tanto internas como externas.

Grado	Escala	Descripción
1	Muy limitado	Estable en cuanto a funciones, procedimientos, metodologías y equipo de trabajo.
2		El impacto es mayor que uno, pero menor que tres
3	Limitado	Eventualmente tiene que incluir pequeños cambios en sus funciones y/o equipo de trabajo.
4		El impacto es mayor que tres, pero menor que cinco.
5	Moderado	Expuesto a cambios medianamente complejos en un entorno estable, que lo obligan a evaluar y proponer soluciones alternativas y creativas; adaptándose a ambientes internos o externos cambiantes con facilidad.
6		El impacto es mayor que cinco, pero menor que siete
7	Alto	Expuesto a cambios complejos en ambiente altamente sensible, donde debe aplicar una alta capacidad de adaptación e innovación con el fin de cumplir los objetivos planteados. Revisa sus métodos de trabajo y los modifica para ajustarse a los cambios requeridos tanto internos como externos.
8		El impacto es mayor que siete, pero menor que nueve
9	Muy alto	Permanente expuesto a cambios importantes y/o complejos, lo que hace necesario un constante aprendizaje, una alta capacidad de adaptación e innovación frente a múltiples variables y decisiones. Propone constantemente nuevas acciones creativas para realizar distintas funciones.



Escala de Factores

Factor: Habilidades Interpersonales (relación con grupo de interés)

7

Definición: Capacidad requerida por el puesto para relacionarse con otros, empatizar con su entorno de trabajo y el desarrollo de relaciones de confianza que permitan un adecuado desarrollo del puesto en su entorno.

Grado	Escala	Descripción
1	Muy limitado	El puesto se relaciona generalmente con pares de la misma área. Requiere habilidades interpersonales básicas de comunicación y trato con los demás, intercambia información básica y rutinaria.
2		El impacto es mayor que uno, pero menor que tres
3	Limitado	El puesto se relaciona con varios pares dentro del área. Requiere habilidades de comunicación para interactuar con jefaturas y relacionarse de manera empática con sus pares.
4		El impacto es mayor que tres, pero menor que cinco
5	Moderado	Se relaciona con varias personas dentro del área, pudiendo ocasionalmente relacionarse con proveedores y clientes externos. Requiere un nivel de comunicación adecuado para intercambiar información y relacionarse con otros.
6		El impacto es mayor que cinco, pero menor que siete
7	Alto	Interactúa con personas dentro y fuera de la organización. Requiere un nivel de comunicación alto de forma oportuna, asertiva y efectiva para relacionarse con los niveles de jefaturas de la organización y generar relaciones de confianza tanto interna como externamente.
8		El impacto es mayor que siete, pero menor que nueve
9	Muy alto	Detecta y comprende las señales del entorno e incorpora a la estrategia alianzas necesarias para agregar valor a su gestión y/o para lograr nuevos resultados en LATAM. Identifica a los actores involucrados (stakeholders) de su entorno y genera estrategias para mantener una relación satisfactoria.



Escala de Factores

Factor: Orientación al Cliente (interno y externo)

8

Definición: Capacidad requerida por el puesto para entregar servicios satisfactorios a los clientes; de interactuar, tener un diálogo efectivo y resolver conflictos o problemas; aplicable tanto para las relaciones al interior de _____ como a las establecidas con personas ajenas a ésta.

Grado	Escala	Descripción
1	Muy limitado	Tiene baja relación con clientes externos.
2		El impacto es mayor que uno, pero menor que tres
3	Limitado	Tiene relación con algunos clientes internos y externos, resolviendo temáticas de baja complejidad y frecuencia.
4		El impacto es mayor que tres, pero menor que cinco
5	Moderado	Capacidad de construir relaciones y resolver conflictos. Tiene relación con clientes internos y externos. Es responsable de la relación con sus clientes. El puesto posee la capacidad de resolver reclamos o situaciones complejas que se generen con sus clientes en una complejidad y frecuencia moderada.
6		El impacto es mayor que cinco, pero menor que siete
7	Alto	Empatía, capacidad de construir relaciones y resolver conflictos. Tiene relación permanente con clientes internos y externos, es responsable de la relación. Capacidad de resolver los reclamos o situaciones complejas que se generen. Capacidad de desarrollar y ejecutar estrategias para satisfacer a sus/los clientes.
8		El impacto es mayor que siete, pero menor que nueve
9	Muy alto	Capacidad de motivar y movilizar estratégicamente a los recursos humanos de la toda la organización para entregar productos y servicios satisfactoriamente. Capacidad para anticiparse a las necesidades de los clientes. Capacidad de diseñar y desarrollar estrategias para satisfacer a las necesidades de los clientes. Manejar situaciones y relaciones de alta complejidad principalmente externas.



Escala de Factores

Factor: Toma de decisiones, Impacto sobre presupuesto

9

Definición: Mide como el puesto influye en la gestión del presupuesto de _____ desde su especialidad /país. Determina el aporte en la optimización del presupuesto definido.

Grado	Escala	Descripción
1	Muy limitado	No impacta, ni participa en ninguna forma en la gestión ni utilización de recursos presupuestarios.
2		El impacto es mayor que uno, pero menor que tres
3	Limitado	Ejecuta el presupuesto asignado y proporciona información para la toma de decisiones.
4		El impacto es mayor que tres, pero menor que cinco
5	Moderado	Participa activamente, de manera equilibrada con otros puestos, en la definición del presupuesto de su área y ejecuta el presupuesto asignado.
6		El impacto es mayor que cinco, pero menor que siete
7	Alto	Generar la propuesta presupuestaria, administra y/o ejecuta el presupuesto parcial de la organización.
8		El impacto es mayor que siete, pero menor que nueve
9	Muy alto	Responsable de la gestión, administración y/o ejecución de la propuesta del presupuesto de la organización, impactando directamente en esta.



Escala de Factores

Factor: Impacto en la Toma de Decisiones

10

Definición: Capacidad del puesto en la toma de decisiones en su trabajo y como éstas impactan en el desarrollo del mismo. Implica identificar y evaluar todas las variables involucradas, así como el análisis de causas potenciales y diseñar soluciones.

Grado	Escala	Descripción
1	Muy limitado	Posee un impacto limitado a las actividades en las que se desempeña. El trabajo posee una supervisión cercana. Los errores cometidos por los ocupantes de los puestos, por lo general, impactan poco dentro del área.
2		El impacto es mayor que uno, pero menor que tres
3	Limitado	Planifica y decide frente a situaciones básicas que requieren poco análisis de las variables involucradas, estas decisiones afectan al propio trabajo y, eventualmente, puede influir más allá del equipo inmediato.
4		El impacto es mayor que tres, pero menor que cinco
5	Moderado	Planifica y decide frente a situaciones que impactan más allá del equipo de trabajo y eventualmente posee un impacto directo. Las decisiones del trabajo impactan indirectamente a otras áreas de la organización. El puesto es responsable del resultado de las actividades que realiza.
6		El impacto es mayor que cinco, pero menor que siete.
7	Alto	Las actividades, decisiones y aprobaciones bajo su responsabilidad poseen un impacto en diversas áreas y/o en toda la organización. El puesto es responsable de los resultados globales de proyectos y/o objetivos planteados al área.
8		El impacto es mayor que siete, pero menor que nueve.
9	Muy alto	Las actividades, decisiones y aprobaciones bajo su responsabilidad poseen un impacto en toda la organización y afectan el desarrollo futuro de ésta. El puesto es responsable de los resultados de LATAM.



Escala de Factores

Factor: Complejidad del Trabajo

11

Definición: Corresponde al grado de dificultad de las actividades, tareas o procesos asignados al puesto. La complejidad se evalúa desde un enfoque específico en las tareas, a un enfoque sistémico y estratégico que integra diversos ámbitos del quehacer del puesto.

Grado	Escala	Descripción
1	Muy limitado	El trabajo requiere un análisis muy limitado en actividades que son repetitivas, bien definidas y con procedimientos claros.
2		El impacto es mayor que uno, pero menor que tres
3	Limitado	El trabajo requiere ejecutar o supervisar actividades específicas en cuanto a su objetivo o contenido, con conocimiento apropiado de otras actividades relacionadas.
4		El impacto es mayor que tres, pero menor que cinco
5	Moderado	El trabajo requiere integrar, organizar o coordinar de manera operativa o conceptual, actividades que son relativamente homogéneas en su naturaleza y objetivos.
6		El impacto es mayor que cinco, pero menor que siete
7	Alto	El trabajo requiere integrar o dirigir, en forma operacional o conceptual, actividades que son de diversa naturaleza y objetivos en un área importante para la organización, o coordinar una función estratégica para toda su organización.
8		El impacto es mayor que siete, pero menor que nueve
9	Muy alto	El trabajo requiere integrar funciones principales en operación compleja, o coordinar una función estratégica, con incidencia significativa sobre planeamiento y las operaciones globales.

Fuente: Killa Holding, 2013.

Anexo 9. Listado de participantes de encuesta salarial Mercer

1. Alphabetical List

Organization Name	Group Name
Abbott	ABBOTT
Abbvie	ABBVIE
Alcon	NOVARTIS
Aspen Labs	ASPEN LABS
Bayer	BAYER
Boehringer Ingelheim	BOEHRINGER INGELHEIM
CHR Hansen	CHR HANSEN
Colgate-Palmolive	COLGATE-PALMOLIVE
Croda	CRODA
Eli Lilly	ELI LILLY FARMA
GE Healthcare	GENERAL ELECTRIC
Glaxosmithkline	GLAXO SMITH KLINE
Hoffman La Roche Pharma	ROCHE
Janssen-Cilag	JOHNSON & JOHNSON
Johnson & Johnson Medical	JOHNSON & JOHNSON
Laboratorios B Braun	B BRAUN
L'Oreal	LOREAL
Mead Johnson	BRISTOL MYERS SQUIBB
Merck Sharp & Dohme	MERCK SHARP & DOHME
Nestlé	NESTLÉ
Novartis	NOVARTIS
Novo Nordisk	NOVO NORDISK
Pfizer Farma	PFIZER
Quimica Suiza	QUIMICA SUIZA
Quintiles	QUINTILES
Tecnofarma	TECNOFARMA

Fuente: Encuesta Mercer Life Sciences Perú 2015.

Anexo 10. GANTT

Area /Unidad	Objetivo /Actividades	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha Fin	Tiempo de Ejecución Días	Ejecución															
						Julio				Agosto				Setiembre				Octubre	Noviembre		
						Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 1		
DIAGNÓSTICO																					
1 Evaluación y análisis de la información interna																					
GERENCIA RRHH	1.1	Entrevista con actores para entendimiento del negocio (HR / Gerentes - Killa Sami S.A.)	Consultoría	1-Jul	7-Jul	7	■														
RRHH	1.2	Actualizar y Revisar las Descripciones de Puestos	RRHH / Consultoría	8-Jul	15-Jul	7		■													
RRHH	1.3	Evaluación de Puestos (Modelo de Compensaciones Killa Holding)	RRHH / Consultoría	16-Jul	23-Jul	7			■												
2 Valuación de puestos																					
GERENCIA RRHH	2.1	Revisión alineación previa con Gerentes y Valuación de Puestos	RRHH / Consultoría	24-Jul	30-Jul	7				■											
3 Presentación a Comité de Evaluación del resultado de la evaluación																					
RRHH	3.1	Análisis de Equidad Interna & Competitividad Externa	Consultoría	1-Ago	15-Ago	14				■	■										
RRHH	3.2	Entrega de nueva estructura salarial- propuesta de plan de Gestión de Compensaciones	Consultoría	16-Ago	23-Ago	7						■									
PLAN PROPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN																					
4 Difusión el nuevo modelo de compensaciones																					
RRHH	4.1	Capacitación a los líderes de la empresa en la administración del modelo de Compensaciones	Consultoría / RRHH	24-Ago	30-Ago	7							■								
RRHH	4.2	Comunicar a todos los empleados que existe una Política de Compensaciones actualizada	RRHH	24-Ago	30-Ago									■							
RRHH	4.3	Capacitar a los líderes en la evaluación de puestos	RRHH	24-Ago	30-Ago									■							
5 Revisión Salarial - Continua																					
RRHH	5.1	Comunicar y aumentar en incremento de sueldos a la fuerza de ventas (19)	RRHH	1-Set	7-Set	7								■							
6 Gestión de compensaciones extrínsecas																					
RRHH	6.1	Presentar la matriz de incrementos salariales cruzada a los líderes de la organización.	RRHH	1-Set	7-Set									■							
RRHH	6.2	Difusión de la matriz de incrementos salariales cruzada a todo el personal, a través reuniones con participación de los líderes.	RRHH	8-Set	15-Set	7									■						
RRHH	6.3	Aumento de Sueldo a la fuerza de ventas	RRHH	24-Set	30-Set	7										■					
RRHH	6.4	Charlas para explicar el sistema de remuneración variable trimestral	RRHH	1-Oct	7-Oct	7											■				
RRHH	6.5	Entrega de Indicadores mensuales a la Gerencia - Costeo	RRHH	1-Nov	7-Nov	7											■				
TOTAL DIAS DE EJECUCIÓN					91																
INDICADORES:																					
Indicador 1: % de retención de personal sobre el 92%																					
Indicador 2: crecimiento en el mercado farmacéutico del 25%																					
COSTOS:																					
PRIMERA ETAPA - Modelo de compensaciones: S/. 29,897.84																					
SEGUNDA ETAPA - Nuevo Sistema Remunerativo Trimestral Variable: S/. 46,613.33 (*)																					
(*) monto promedio de comisiones por 19 colaboradores																					

Fuente: Elaboración propia, 2017

Nota biográfica

Catherine Legrand Martínez

Administradora hotelera y turística de la Universidad de San Martín de Porres, egresada de la maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico. Cuenta con 11 años de experiencia profesional en empresas del sector servicios, desempeñándose en el área de Recursos Humanos. Actualmente independiente, socia de la Consultora de Recursos Humanos en Legrand Gestión S.A.

Hirann Lourdes Sánchez Bujaico

Licenciada en Relaciones Industriales de la Universidad de San Martín de Porres, egresada de la maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico. Cuenta con 10 años de experiencia profesional liderando diversos procesos del área de Recursos Humanos, de empresas transnacionales del sector energía y farmacéutica; actualmente desempeñándose como Coordinadora de Recursos Humanos en Aspen Perú S.A.

Julissa Vicuña Zambrano

Licenciada en Trabajo Social, egresada de la maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico. Cuenta con 8 años de experiencia profesional en diferentes empresas, desempeñándose en el área de Bienestar Social. Actualmente se encuentra ocupando el cargo de trabajadora social en Productos Sancela del Perú S.A