



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO
PARA CONTRIBUIR A LA COMPETITIVIDAD
DE PAUSER S.A.C. - PERIODO 2021-2023”**

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

Presentado por

Srta. Luisa Melina Carranza Jimenez

Srta. Elizabeth Rosana Gonzalez Urbina

Srta. Valeria Lisbeth Luque Murillo

Srta. Silvia Raquel Miyashiro Enobi

Asesor: Profesor Otiniano Carbonell Martin Carlos

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

Lima, diciembre 2021

Dedicamos la presente investigación a Dios, a nuestros padres, y a nuestras familias. A Dios porque ha estado con nosotras en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar; a nuestros padres, quienes a lo largo de nuestra vida han velado por nuestro bienestar y educación, y a nuestra familia, quienes han sido nuestro apoyo en todo momento.

Agradecemos a todas las personas que nos apoyaron e hicieron posible que este trabajo se realice con éxito. En especial, a nuestros profesores por compartir sus conocimientos y a nuestro asesor por acompañarnos y guiarnos en este trabajo para la obtención del grado.

A la Universidad del Pacífico, por habernos brindado tantas oportunidades y enriquecernos en conocimientos.

A todas nuestras familias, compañeros, y amigos por acompañarnos en este proceso.

Resumen ejecutivo

Maximizar el crecimiento rentable es el principal objetivo de hoy en día de los negocios donde la pregunta frecuente es ¿cómo es que las empresas crecen más y generan más beneficios que la competencia? El crecimiento comercial significa la adquisición de nuevos clientes y mantener los actuales. Sea cualquier tamaño de la empresa, la industria que opera, o la competencia, la venta es la mayor palanca para lograr un crecimiento rentable y sostenido (Gicquel & Lambert, 2020).

La empresa Pauser S.A.C., materia de la presente investigación, es consciente que para lograr un crecimiento rentable y sostenible requiere contar con el capital humano idóneo, que le permita lograr su plan agresivo de crecimiento para el 2021-2023.

El primer capítulo del presente trabajo aborda el análisis de investigación; la problemática identificada; los objetivos, y la metodología que se aplicará para responder al problema de investigación. También, se incluye la justificación, limitaciones y viabilidad de la investigación.

El segundo capítulo desarrolla el análisis respecto al macro y microentorno del contexto actual, identificando las oportunidades y amenazas. En el capítulo tercero se hace referencia al contexto competitivo interno y externo de la empresa mediante el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), el análisis de Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO), y la cadena de valor, para determinar el impacto en el rubro y sobre todo en una coyuntura como la actual.

El cuarto capítulo contempla el análisis de los procesos de recursos humanos de Pauser S.A.C., Finalmente, el quinto y sexto capítulo corresponden al diseño del Plan Estratégico de Recursos Humanos en relación a la Gestión del Talento, estrategias, implementación e impacto con la finalidad de contribuir a la competitividad de la empresa.

Índice

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Diagnóstico situacional	2
2.1 Perfil competitivo de la empresa.....	2
2.2 Identificación del problema.....	4
2.3 Preguntas directrices	6
2.4 Propuesta de solución	6
2.5 Objetivos.....	6
2.5.1 Objetivo general del plan	6
2.5.2 Objetivos específicos	7
2.6 Justificación	7
2.7 Alcance de la propuesta	9
2.7.1 Alcances	9
2.7.2 Limitaciones	10
2.7.3 Viabilidad	10
2.7.4 Metodología	11
Capítulo III. Análisis del contexto	12
3.1 Factores del macroentorno	12
3.1.1 Fuerzas políticas	12
3.1.2 Fuerzas económicas	12
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	13
3.1.4 Factores tecnológicos	14
3.1.5 Factores ecológicos	15
3.1.6 Factores legales.....	15
3.1.7 Fuerzas globales	16

3.1.8 Conclusiones del análisis del macroentorno.....	17
3.2 Factores del microentorno.....	17
3.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras	17
3.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores	18
3.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	18
3.2.4 Poder de negociación de los proveedores	18
3.2.5 Poder de negociación de los consumidores	19
3.2.6 Conclusiones del análisis del microentorno	19
3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	19
Capítulo IV. Análisis interno	22
4.1 Procesos estratégicos	22
4.1.1 Procesos de apoyo	22
4.1.2 Procesos operativos.....	22
4.2 Modelo de Negocio Canvas	23
4.3 Análisis VRIO	25
4.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	26
Capítulo V. Análisis de los procesos de gestión de personas.....	29
5.1 Revisión de perfiles de puestos	29
5.2 Reclutamiento y selección de personal.....	29
5.3 Inducción de personal	30
5.4 Gestión del desempeño	31
5.5 Formación y desarrollo	31
5.6 Compensaciones y beneficios	31
5.7 Identificación de brechas en gestión del talento.....	32
Capítulo VI. Plan Estratégico de Recursos Humanos para la Gestión del Talento	34
6.1 Alineamiento estratégico	34
6.1.1 Análisis FODA	34
6.1.2 FODA cruzado.....	36
6.2 Estrategias organizacionales referentes	36
6.3 Objetivos del Plan de Recursos Humanos	37
6.3.1 Objetivo general del plan	37

6.3.2 Objetivos específicos	37
6.4 Plan de Mejora de Procesos de Recursos Humanos	38
6.4.1 Proceso de reclutamiento.....	38
6.4.2 Proceso de selección	40
6.4.3 Inducción	41
6.4.4 Evaluación de desempeño	43
6.4.5 Gestión del talento	46
6.5 Indicadores propuestos	47
Capítulo VII. Implementación e impacto	49
7.1 Presupuesto	49
7.2 Implementación	50
7.3 Evaluación del impacto.....	51
7.3.1 Análisis de riesgos	51
7.3.2 Viabilidad	53
7.3.3 Gestión del presupuesto	53
Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones	54
8.1 Conclusiones	54
8.2 Recomendaciones	55
Referencias	56
Anexos	61
Notas biográficas	77

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz EFE	21
Tabla 2.	Matriz Canvas	24
Tabla 3.	Matriz VRIO	25
Tabla 4.	Matriz EFI	27
Tabla 5.	Matriz de FODA Cruzado	35
Tabla 6.	Procedimiento de reclutamiento	40
Tabla 7.	Procedimiento de selección	41
Tabla 8.	Procedimiento de inducción	42
Tabla 9.	Entrenamiento a líderes y colaboradores.....	46
Tabla 10.	Indicadores propuestos.....	48
Tabla 11.	Presupuesto estimado para la implementación de las propuestas (en dólares americanos).....	49
Tabla 12.	Cronograma de trabajo del Plan Estratégico de Recursos Humanos	51
Tabla 15.	Conceptos de costos de rotación	52
Tabla 16.	Costos de rotación de un trabajador	52

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de Pauser S.A.C.....	3
--	---

Índice de anexos

Anexo 1.	Oportunidades y amenazas	62
Anexo 2.	Tabla de valoración de puestos por metodología de puntos.....	63
Anexo 3.	Perfiles de puestos críticos en el área Comercial de Operaciones	64
Anexo 4.	Entrevistas	66
Anexo 5.	Estrategias de FODA Cruzado.....	67
Anexo 6.	Políticas de reclutamiento y selección de personal.....	69
Anexo 7.	Formato de Solicitud de Requerimiento.....	71
Anexo 8.	Proceso de selección – Formato de entrevista	72
Anexo 9.	Cronograma de proceso de inducción	73
Anexo 10.	Evaluación de primera etapa – Inducción	73
Anexo 11.	<i>Check list</i> de herramientas de trabajo.....	73
Anexo 12.	Evaluación de tercera etapa –Inducción.....	74
Anexo 13.	Encuesta de satisfacción.....	74
Anexo 14.	Gestión de Desempeño - Formato de Establecimiento de Objetivos.....	75
Anexo 15.	Establecimiento de competencias y seguimiento.....	76
Anexo 16.	Revisión del progreso.....	76

Capítulo I. Introducción

Las empresas se encuentran en constante cambio para su crecimiento y rentabilidad; sin embargo, la actual crisis corporativa a consecuencia de la pandemia ha establecido de forma abrupta un ambiente en el cual no se encuentran experiencias previas, lo que ha obligado a establecer nuevas estrategias, generando nuevas formas de negocio.

Las empresas, para adaptarse a la nueva realidad del mercado necesitan contar con un equipo de trabajo conformado con el mejor talento, cuyos perfiles cuenten con las características necesarias para alcanzar las metas de la compañía, y estén comprometidos con los valores y los objetivos de la organización.

La presente investigación se centra en la empresa Pauser Distribuciones S.A.C., la cual es una distribuidora de bebidas no alcohólicas y *snacks* de la empresa CBC Peruana S.A.C., para sus operaciones en las ciudades de Ica, Chincha, Chimbote, Huaraz, Trujillo y Piura, desde diciembre del 2015.

Con respecto a sus operaciones, debido a la pandemia de COVID-19 muestra una desaceleración en las ventas, lo que ha impactado en sus proyecciones desde el segundo y tercer trimestre del 2020. Cabe mencionar que la presente investigación está basada en la información recopilada hasta diciembre del 2020 y que se centrará en el área de Ventas por ser el núcleo central del negocio.

En vista de esta disminución de las ventas, la Gerencia General ha elaborado un plan estratégico comercial para el 2021, teniendo como objetivo ampliar la cobertura en 10%, tomando en cuenta que el crecimiento constante de la empresa ha sido de 5% a 10% (Pauser Distribuciones S.A.C., 2019a). También se ha identificado que la empresa requiere contar con capital humano idóneo en su fuerza de ventas, por lo tanto, será necesario fortalecer los procesos de gestión del talento.

Capítulo II. Diagnóstico situacional

2.1 Perfil competitivo de la empresa

Pauser Distribuciones S.A.C. es una empresa de capital peruano, especializada en la venta al por mayor de alimentos (*snacks*), y no alcohólicas en el segmento de consumo masivo, fundada el 10 de diciembre del 2015.

Pauser es distribuidor exclusivo de alimentos y bebidas no alcohólicas de CBC Peruana, y está registrada dentro de las sociedades mercantiles como una sociedad anónima cerrada, con dirección legal en la ciudad de Trujillo. Actualmente atiende en las ciudades de Chimbote, Chincha, Huaraz, Ica, Piura, Trujillo y Puno.

En el portafolio de productos distribuidos por Pauser se encuentran los siguientes:

- **Bebidas no alcohólicas de la empresa PepsiCo.¹** Pepsi, 7Up, Evervess, Concordia, San Carlos.
- **Snacks de la empresa Frito-Lay.** Cheetos, Doritos, entre otros.

Pauser cuenta con 31,302 puntos de ventas en total, y atiende en promedio 1,650 pedidos diarios, para ello cuenta con una flota de 26 camiones. El 60% de las operaciones corresponde al canal tradicional (bodegas y mercados) y el 40% al canal mayorista.

La empresa cuenta con 200 trabajadores. La estructura organizativa está conformada por cinco jefaturas que le reportan a la gerencia general: jefe de Operaciones Norte, jefe de Ventas Norte, jefe de Operaciones Sur, jefe de Ventas Sur, y un administrador general.

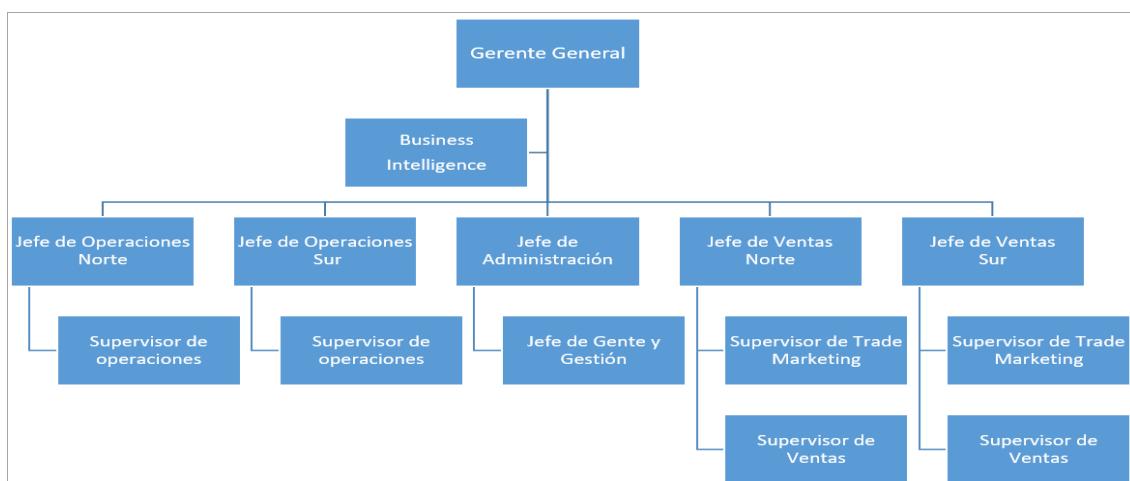
La misión, visión y valores presentados en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la compañía (Pauser Distribuciones S.A.C., 2019b) son:

¹ Compañía filial de PepsiCo.

- **Misión.** “Somos una empresa apasionada, basada en su planificación estratégica y constante innovación que se adelanta a las exigencias del mercado, siendo transparentes y comprometidos con la gente y socios estratégicos”.
- **Visión.** “Ser una empresa reconocida por la eficiencia de sus procesos y la mejora constante de sus modelos de atención para duplicar su facturación cada 2 años”.
- **Valores**
 - Innovación. Creemos en la transformación de las ideas, en resultados que garanticen los procesos y su sostenibilidad.
 - Pasión. Nos apasiona cada desafío que afrontamos contagiando esa emoción a todos los que se relacionan con nosotros.
 - Planificación. Gestionamos con eficiencia, analizando y construyendo el paso a paso de la estrategia para garantizar el éxito de la operación.
 - Transparencia. Somos respetuosos de las normas y de los procesos, actuamos con transparencia y compromiso en el cumplimiento de la palabra, generando confianza frente a los clientes y socios estratégicos” (Pauser Distribuciones S.A.C., 2019b).

La estructura organizacional es cómo se organiza la empresa y sus trabajadores, y es clave para la consecución de sus objetivos.

Figura 1. Organigrama de Pauser S.A.C.



Nota: Adaptado de Dossier de presentación, Pauser Distribución S.A.C., s.f

2.2 Identificación del problema

Las empresas tienen que ser previsoras y proactivas en la toma de decisiones para preservar la continuidad de las actividades y aumentar la capacidad de recuperación de las empresas (Orbezo, 2020). Asimismo, para lograr sus objetivos las empresas deben contar con el personal calificado, cuyo perfil y competencias destaquen frente a la competencia.

El Gerente General reconoce el esfuerzo de su fuerza de ventas por alcanzar las metas trazadas, pero es consciente que para el crecimiento rentable y sostenible de su empresa requiere contar con personal con el perfil idóneo para la misma, minimizar la rotación y fortalecer sus procesos de gestión del talento. La rotación existe en cualquier compañía; sin embargo, esto se vuelve un problema cuando la tasa de dicho fenómeno va en aumento y se dificulta controlarlo, generando consecuencias negativas para las compañías (Caldera, Arredondo, & Zárate, 2019). El 94% de los trabajadores de Pauser está compuesto por el personal de ventas y operaciones que son la primera línea con el cliente, con una rotación anual total de 38.5%.

La empresa tiene entre sus prioridades estratégicas a largo plazo la ampliación de la cobertura geográfica de nuevos puntos de ventas y diversificación de productos (+/- 10% de incremento estimado) y, al igual que otras empresas, intenta centrarse en su personal, sobre todo en su fuerza de ventas como clave de su ventaja competitiva para lograr su objetivo estratégico. El incremento de la cobertura geográfica es un gran reto, lo cual debe conseguirse sin romper el equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros, por lo que es importante que la empresa conozca el perfil del personal que requiere y el potencial con el que cuenta, para que puedan adaptarse a un entorno de constante cambio y, lo que es más importante, para construir una fuerte ventaja competitiva (De Waal & Heijtel, 2017).

Este estudio está orientado a desarrollar un Plan Estratégico de Recursos Humanos para Pauser, enfocado en la gestión del talento, sobre todo en los procesos de reclutamiento,

selección, gestión del desempeño y gestión del talento, aplicado específicamente al área Comercial, que está conformada por las sub áreas de Operaciones y de Ventas, quienes desarrollan la función principal del negocio.

La fuerza de ventas sirve como el núcleo de conexión entre una organización y sus clientes: representan a la empresa ante sus clientes; buscan, retienen y desarrollan nuevos clientes; proporcionan información sobre los productos y servicios ofrecidos por la empresa; se acercan a los clientes potenciales, realizan presentaciones, manejan las objeciones, negocian precios, términos y condiciones; cierran acuerdos para generar ventas y hacen un seguimiento para repetir el negocio (Hinson; Adeola, & Okoe, 2018). Respecto a la rotación del personal del área de Ventas esta tiene un costo considerable y hace que varíe el tamaño de la fuerza de ventas; como resultado, los nuevos vendedores contratados tienen que ser capacitados. La rotación requiere la contratación y la formación de nuevos vendedores para reemplazar a los que dejan el trabajo. La contratación de muchos vendedores implica altos costos de venta directa, mientras que la contratación de muy pocos vendedores da lugar a costos de oportunidad de ventas y pérdida de ganancias. En consecuencia, los gerentes pueden ser más reacios a incurrir en costos directos (que afectan a la rentabilidad), que en costos de oportunidad (que no aparecen en los estados financieros) (Darmon, 2007).

Si bien los costos directos del volumen de negocios pueden ser sustanciales, los costos indirectos pueden ser aún mayores. Cuando los vendedores dejan una organización, las relaciones con los clientes que formaron y desarrollaron pueden estar en riesgo, exponiendo a sus empresas a una posible reducción de los ingresos y a la consiguiente disminución de rentabilidad. El proceso de contratación es costoso, por lo que es beneficioso asegurarse de que las personas adecuadas sean contratadas y permanezcan en la empresa durante un período de tiempo. Los costos de capacitación también se reducen si la rotación de personal es baja. (Hinson; Adeola, & Okoe, 2018).

Por otro lado, las remuneraciones en Pauser son menores a comparación de la competencia, dado que estas tienen distribución directa o menores costos. Por ejemplo, KR y Coca Cola tienen distribución directa, mientras que existen distribuidoras informales que ofrecen salarios más altos, pero sin beneficios de ley.

2.3 Preguntas directrices

- ¿Pauser cuenta con el talento para gatillar el proceso de crecimiento esperado?
- ¿La empresa tiene la capacidad de atracción de talento necesaria?
- ¿Qué estrategias de atracción y retención de talento serán necesarias para impulsar la competitividad del negocio?

2.4 Propuesta de solución

La presente investigación ha establecido la propuesta de un Plan Estratégico de Recursos Humanos para el periodo 2021-2023 que se ajuste a las necesidades de la empresa y soporte su crecimiento, para reducir el impacto de la rotación en el equipo de ventas a través de las estrategias de reclutamiento, selección, inducción, gestión del desempeño y gestión del talento; lo que permitirá contar con una fuerza de ventas más comprometida y orientada al logro de objetivos organizacionales, convirtiéndose en una ventaja competitiva de la empresa.

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo general del plan

El objetivo del Plan Estratégico de Recursos Humanos 2021-2023 es reducir el impacto de la alta rotación del personal de 38.5% a 28.5% en el segundo año de ejecución y a 18.5% al término del tercer año, a través de las estrategias de reclutamiento, selección, inducción, gestión del desempeño y gestión del talento. Ello permitirá contar con una fuerza de ventas comprometida que, a su vez, logre la mejor experiencia con el cliente, contribuyendo el crecimiento del negocio, la expansión en el mercado y la sostenibilidad de este.

2.5.2 Objetivos específicos

El objetivo general del Plan Estratégico de Recursos Humanos está totalmente alineado con las estrategias organizacionales relacionadas a la gestión de personas.

Para alcanzar el objetivo general se han definido los siguientes objetivos específicos en relación con el análisis desarrollado:

- Fortalecer el proceso de reclutamiento y selección para minimizar el costo de rotación.
- Mejorar el proceso de gestión de desempeño para garantizar el cumplimiento de objetivos en base al perfil de competencias de los trabajadores.
- Implementar el proceso de gestión de talento para retener al talento clave e identificar los futuros sucesores de las posiciones claves.

2.6 Justificación

En el actual entorno económico, la retención es una de las principales preocupaciones de todas las organizaciones, y es un desafío clave y un objetivo central: ninguna organización puede esperar sobrevivir sin implementar acciones para la retención o cómo responder frente a la rotación. Una estrategia de retención sólida resulta en menores tasas de rotación de personal, lo que significa reducción de los costos de la empresa; mayores ingresos y rentabilidad; personal más productivo, y aumento de la moral laboral. La retención es un acuerdo en el que ambas partes ganan, el empleador y el empleado. La remuneración solo representa el 25% de la decisión de permanencia, pero es importante para la retención (Mahajan, 2016).

La presente investigación propone que el Plan Estratégico de Recursos Humanos contribuya a lograr una ventaja competitiva y sostenible para Pauser frente a los desafíos que enfrenta la organización actual en un contexto COVID-19. Este plan abordará la estrategia de la gestión sostenible del talento para fortalecer la posición competitiva de la empresa y su marca, a través de la atracción, retención, desarrollo y reconocimiento del personal, lo cual

redundará en la motivación, compromiso y productividad de los trabajadores, contribuyendo al logro de los objetivos comerciales con un crecimiento anual del 10% y aumentando el valor para los dueños a largo plazo. El gerente general y dueño de la compañía indicó que tienen identificados los valores organizacionales y cuentan con los perfiles de puestos, pero que aún no han desarrollado las herramientas y mecanismos para identificar si los trabajadores poseen las competencias que el perfil de Pauser requiere para los nuevos retos que la compañía presenta ante un inminente crecimiento; es por ello que un Plan Estratégico de Recursos Humanos alineado a la estrategia de la empresa aportará de manera efectiva al logro de los objetivos organizacionales.

La presente investigación resulta relevante para Pauser porque permitirá identificar cómo deben ser los procesos de reclutamiento, selección, inducción y gestión del desempeño a fin de reducir los tiempos de cobertura de la posición vacante y minimizar el impacto económico de la rotación. En la entrevista con el jefe de Gente y Gestión de Pauser (ver anexo 4), este mencionó que, a pesar de que su rotación es alta, la empresa no cuenta con un procedimiento o herramienta que le permita identificar los motivos de la renuncia, coloquialmente la mayoría de personas que se retiran han manifestado que es por mejoras económicas. Adicionalmente, el proceso para cubrir la posición vacante les toma 45 días en promedio. Por lo tanto, esta investigación tiene mayor relevancia porque los resultados brindarán herramientas para que la empresa pueda tomar decisiones e implementar las acciones de mejora, a fin de asegurar la rentabilidad del negocio.

Adicionalmente, al ser una investigación cualitativa, podría proporcionar a otras empresas distribuidoras, con características muy similares a la compañía en estudio, un modelo mejorado de procesos que le permita también minimizar el impacto económico de la rotación de su personal. Se hace la salvedad que este tipo de investigaciones no proponen un modelo replicable a todas las organizaciones, sino que se ajusta a la realidad de Pauser.

2.7 Alcance de la propuesta

La presente investigación está enmarcada en el área Comercial, que es considerada como el motor principal del crecimiento futuro de Pauser, el vendedor es la figura fundamental para la compañía, pues con él inicia la relación con el cliente y es uno de los principales canales de comunicación utilizados durante la relación con el mismo. El vendedor es quien da a conocer los productos de la compañía, las promociones, los servicios, los nuevos productos, quien debe conocer la necesidad del cliente y hacer propuestas de cómo solventarlas, entre otras cosas. Por tanto, se requiere que el perfil del área de Ventas esté adecuadamente definido para soportar la estrategia (Palacios, 2020).

2.7.1 Alcances

La presente investigación contribuirá a identificar el planeamiento estratégico de gestión del talento idóneo que se ajuste a las necesidades y desafíos actuales de la empresa. Asimismo, permitirá proponer qué procesos de reclutamiento, selección, y retención son viables para minimizar el impacto de la rotación y, en base a ello, proponer planes y estrategias que aporten soluciones al problema de estudio y promuevan respuestas proactivas frente a la alta rotación y retención para Pauser.

El alcance de esta investigación abarca el levantamiento de información, diagnóstico, aplicación de entrevistas, encuestas, así como el análisis de la información previa de la empresa. Para el levantamiento de información se realizó una entrevista con el gerente general (ver anexo 4) y dueño de la organización para identificar la problemática y se llevó a cabo entrevistas a mandos ejecutivos (ver anexo 4) y mandos medios, adicionalmente, se aplicó encuestas a la fuerza de ventas.

Cabe señalar que una de las fuentes de información proviene de la data de producción de cierre de los años 2018 y 2019, así como el avance del año 2020 (de enero a agosto), y la

información que trabajó la consultora Humana sobre estructura salarial, Manual de Organización y Funciones (MOF), y Manual de Competencias del año 2019.

Las propuestas estratégicas y tácticas que se han presentado en esta investigación serán aplicadas en el periodo 2021-2023.

2.7.2 Limitaciones

- La movilización interprovincial, debido a que la empresa tiene sus sedes en el norte del país (Chimbote, Huaraz, Trujillo y Piura), y en el Sur Chico (Chincha e Ica).
- La disponibilidad de información de la empresa debido a la confidencialidad de esta (por ejemplo, política salarial).
- Imposibilidad de tener reuniones presenciales con los trabajadores para realizar *focus groups* debido al aforo y al distanciamiento social indicado por las normas de seguridad y salud.
- Por la situación actual las entrevistas no se realizaron de forma presencial, sino de manera virtual, lo que conlleva a coordinar agendas de trabajo, disponibilidad de tiempo y plataformas de conexión, situación que se complica debido a que sus labores son de campo en un 90%.
- Por ser un estudio cualitativo los hallazgos son exclusivos para este contexto en particular, por lo tanto, se debe tener cuidado de no generalizar más allá de la muestra.
- Información limitada respecto a investigaciones de problemática similar en empresas distribuidoras de consumo masivo (bebidas no alcohólicas y de *snacks*).
- No existen indicadores de gestión de talento desarrollados por la compañía.

2.7.3 Viabilidad

La viabilidad de la presente investigación tiene como base la disponibilidad de los recursos y posibilidades de acceso para el caso de estudio.

Respecto al acceso a la información de la empresa, durante la entrevista que se sostuvo con el gerente general de Pauser, éste refirió brindar su apoyo y colaboración para las entrevistas con los líderes de la organización, y para aplicar las encuestas al personal de ventas y supervisores. En este punto, el recurso tiempo es otro factor a tomar en cuenta en la investigación, ya que realizar las entrevistas de forma remota podría tomar más tiempo.

En cuanto a fuentes secundarias, se realizará la revisión y análisis de los procesos actuales de reclutamiento, selección, capacitación, gestión del desempeño y retención; así como de los indicadores de la empresa, mediante el estudio del Manual de Organización y Funciones (MOF), el planeamiento estratégico de años anteriores, entre otros. Así mismo, se cuenta con libros, revistas, artículos y *papers* virtuales a través de la Biblioteca de la Universidad del Pacífico, así como instituciones externas.

Adicionalmente, parte del estudio será analizar la viabilidad del costo-beneficio entre las opciones de mejora que se puedan identificar para la implementación del plan estratégico de gestión del talento.

2.7.4 Metodología

El método que se usará para el desarrollo de la investigación será exploratorio-descriptivo, así como analítico y, en menor, alcance comparativo; los instrumentos serán de carácter cualitativo (entrevistas) y cuantitativo (encuestas). Para la parte exploratoria cuantitativa se realizarán encuestas a toda la fuerza de ventas y para la fase exploratoria cualitativa se realizarán entrevistas a profundidad al personal de dirección.

La metodología de la presente investigación se centra en realizar un diagnóstico para identificar las brechas en el proceso de selección actual, con ello plantear acciones de mejora en atracción, desarrollo y retención del personal clave que permitirá la ventaja competitiva de Pauser.

Capítulo III. Análisis del contexto

3.1 Factores del macroentorno

3.1.1 Fuerzas políticas

El actuar del Gobierno determina la estabilidad política de la Nación, así como el accionar del Poder Legislativo con la promulgación de nuevas normas que afectan el desenvolvimiento de las empresas.

El 6 de marzo del 2020 el ex presidente de la República, Martín Vizcarra, anunció las medidas adoptadas por su gobierno para enfrentar el COVID-19. Estas se establecieron en el ámbito económico, social, educativo y de salud. Muestra de ello es el Decreto Supremo N°044-2020-PCM (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2020a) que permitió la continuidad de empresas que se dediquen a la producción y abastecimiento de servicios y bienes esenciales, como los alimentos, incluyendo a las bebidas no alcohólicas (agua, jugos, néctares, etcétera) para la venta en público.

En noviembre del 2020 el Perú atravesó una crisis política que inició con la vacancia del ex presidente Vizcarra y la toma de poder de Merino de Lama quien, tras seis días de movilizaciones en su contra, renunció al cargo. Actualmente el presidente interino es Francisco Sagasti.

Todo lo acontecido en política al cerrar el 2020 coloca al país en un escenario poco atractivo para inversionistas del sector privado por la gran inestabilidad y desconfianza, a pesar de que la normativa peruana continúa procurando mantener la reactivación económica.

3.1.2 Fuerzas económicas

En el 2020 la economía mundial se vio afectada, muchas industrias que venían desarrollándose se han visto forzadas a detener sus operaciones momentáneamente o, en el peor de los casos, de forma definitiva.

El INEI, en su informe técnico Producción Nacional, refiere que la producción nacional en el 2020 registró una variación anual de -11.12%; a pesar del aumento en 0.51% en el mes de diciembre. El resultado de producción de enero a diciembre 2020 se debe a 9 meses de tasas negativas por la pandemia, impactando en los sectores Financiero y Seguros (13.67%); Telecomunicaciones y otros servicios y mensajería (4.87%); Administración Pública, Defensa, y otros (4.15%); Pesca (2.08%); Agropecuario (1.28%). Asimismo, otros sectores han tenido contracción acentuadas, tales como Alojamiento y Restaurantes (-50.45%); Transporte, almacenamiento, correo y mensajería (-26.81%); Servicios prestados a empresas (-19.71%); Comercio (-15.98%); Construcción (-13.87%); Manufactura (-13.36); Minería e Hidrocarburos (-13.16%); Otros servicios 2/ (-10.04%) y Electricidad, gas y agua (-6.14%) (INEI, 2021).

Para hacer frente a las consecuencias de la pandemia en la economía nacional y dar una respuesta rápida y efectiva a las necesidades de liquidez que enfrentan las empresas se creó el Programa de Garantías del Gobierno Nacional Reactiva Perú, con su Decreto Legislativo N° 1455 (Presidencia de la República, 2020a), y su modificatoria Decreto Legislativo N° 1457 (Presidencia de la República, 2020b).

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

El año 2020 culminó con la ampliación del Estado de Emergencia por el Poder Ejecutivo con el objetivo de mitigar el avance del COVID-19, y la inmovilización social obligatoria en horario nocturno, en la capital de la República y en todas las regiones del país; además de otros problemas como el retraso en la adquisición de la vacuna contra el COVID-19 y el descontento por el incremento de casos de contagio; una desconcertante segunda ola sumado a ello, y la falta de atención a los conflictos sociales en el país.

Respecto al impacto social, la llegada del COVID-19 representó un cambio total en la forma cómo los seres humanos se comunican, visten, salen a entretenerse y, sobre todo, en la

forma cómo compran. Muchas de las actividades que se realizaban despreocupadamente tuvieron que ser replanteadas.

Las prioridades hicieron que el aspecto comercial sufriera cambios drásticos: muchos comercios cerrados, salvo los de primera necesidad, pero bastante limitados. Uno de estos productos impactados fueron las gaseosas, bebida elegida por excelencia para compartir. Una de las características clave en el consumo de las gaseosas es que las personas la consideran como un objeto de integración social, principalmente en los almuerzos (Loyola, s.f.).

La nueva normalidad reúne una serie de exigencias de salubridad y medidas de prevención donde la sociedad misma tiene estricto cuidado en los productos que consume y el modo en que los obtiene. Muchos negocios y personas han reinventado la forma de hacer llegar sus productos a sus clientes finales.

Con respecto a los factores ambientales y sociales los consumidores se encuentran más enfocados en consumir producto saludable de empresas ambiental y socialmente responsables, por ello también representa una oportunidad en la medida que los productos que se distribuyan cumplan con lo aprobado nutricionalmente y disminuyan el impacto negativo al medio ambiente.

3.1.4 Factores tecnológicos

La nueva normalidad originada por la crisis del COVID-19 ha modificado las conductas de los consumidores. Dos comportamientos identificados relacionados con la tecnología, que deben ser tomados en cuenta por las empresas son:

- **Las preferencias por la mensajería instantánea.** Según el estudio regional de Omnicom Media Group (OMG), el 63% de encuestados compró por medio de plataforma de comunicación (Whatsapp y Messenger), 60% lo hizo por redes sociales (Facebook e Instagram), 46% compró a través de sitios web de marcas y 43% a través de app de *delivery* (Diario Gestión, 2020).

- **Los métodos de pago más usados.** Las compras en el canal *on line* están lideradas por el uso de tarjetas de crédito y débito. Sin embargo, cuando se compra desde redes sociales como Facebook o Instagram la mayoría de los consumidores paga en efectivo (33%).

Cubillas (2020) menciona que “La tecnología también permite al trabajador procesar órdenes de pedido, ejecutar y hacer seguimiento a planes de producción o ejecución de proyectos. Además, le brinda facilidades para efectuar ventas y facturarlas, acceder a reportes de gestión para controlar el desempeño de las operaciones, participar en juntar con otros trabajadores, con el cliente y con proveedores, todo ello considerando aspectos de seguridad”.

3.1.5 Factores ecológicos

Las tendencias de los consumidores han cambiado, así como la forma en que evalúan las empresas antes de consumir sus productos. Según la publicación de Orbezo (2020), a raíz de la pandemia, “[...] es probable que empecemos a premiar los productos o servicios libres de riesgos, es decir a aquellas empresas que consigan demostrar que sus procesos de calidad e inocuidad brindan protección a las familias”. Como se puede observar, cada vez las personas son más conscientes que es necesario cuidar el hábitat para cuidarse a sí mismo, esta preocupación ha incrementado la responsabilidad ambiental de cada individuo, en consecuencia, la tendencia apunta a consumir productos de empresas responsables con el ambiente.

Alineado a este objetivo del cuidado ambiental es que Pepsico ha lanzado en España para el 2021 una nueva gama de envases para las bebidas Pepsi, que son 100% de plástico reciclado para reducir el 74% el uso de plástico virgen en su portafolio total. Este proyecto ha sido posible gracias a la innovación tecnológica porque estaba planificado para el 2025.

3.1.6 Factores legales

Las organizaciones del sector privado en el Perú ejecutan sus proyectos bajo los lineamientos en el ámbito laboral establecido por el Decreto Legislativo N° 728, Ley de

Productividad y Competitividad Laboral (Congreso de la República, 2020), con su Decreto Supremo N° 003-97-TR (Ministerio de Trabajo y Promoción Social [MTPS], 1997), y Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Decreto Supremo N° 005-2012-TR) (Presidencia de la República, 2016), siendo sus entes reguladores y fiscalizadores el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), y Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL).

En el Perú, con la finalidad de desincentivar el consumo de productos que generan externalidades negativas en el orden individual, social y medioambiental, existe el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) regulado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que es una sobre tasa que afecta los costos de las denominadas bebidas analcohólicas, entre las que figuran las gaseosas, estableciéndose una nueva tasa de 12% al valor para las bebidas con poca azúcar y para las de mayor contenido de azúcar se mantiene una tasa de 25%.

Al ser el 2020 un año afectado duramente por la crisis sanitaria se establecieron diversas fases de reactivaciones emitidas mediante decretos supremos, es así que en el mes de noviembre se aprueba la Fase 4 de la reanudación de actividades económicas dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional, donde se amplían los aforos de comercios y servicios, lo cual permite dar impulso a la economía.

3.1.7 Fuerzas globales

“El entorno global es un conjunto de fuerzas y condiciones del mundo que están más allá de los límites de una organización y afectan la forma en que opera y moldean su conducta. Esas fuerzas cambian con el tiempo y por ello pueden representar oportunidades y amenazas para los gerentes” (Jones & George, 2010).

Nicolas Oberrath, socio de PricewaterhouseCoopers Perú, identificó cinco megatendencias que son: la asimetría, la disrupción de los modelos de negocio, las presiones demográficas, el aumento del populismo y la reducción de la confianza. Así mismo menciona

que “[...] aquellas empresas que no se embarquen en la transformación digital y reevaluación constante de sus modelos de negocio pondrán en riesgo inminente su supervivencia, lo cual impactará profundamente la forma de trabajar” (Oberrath, 2020).

3.1.8 Conclusiones del análisis de macroentorno

Del análisis de los factores del macroentorno se puede inferir que, a pesar de la difícil situación que se presenta debido a la pandemia, existe un contexto favorable para la empresa, lo que se traduce en oportunidades. Es decir, tanto los factores legales como los tecnológicos representan en mayor escala una oportunidad para adaptarse y enfrentar al mercado empleando las nuevas herramientas. Inclusive el factor económico, si bien es cierto se muestra golpeado, las empresas que expenden productos alimenticios y bebidas no se impactan a gran escala puesto que cubren una necesidad básica.

Si bien los cambios ocurridos en las fuerzas externas se traducen en modificaciones en la demanda del consumidor, tanto en lo que se relaciona a productos y servicios como en el consumo, estas fuerzas también afectan las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, tipo de productos y servicios que ofrecen, y las decisiones que las empresas van a tomar.

3.2 Factores del microentorno

Los factores del microentorno se evalúan en base al modelo de las Cinco Fuerzas competitivas de Porter (David, 2013, p. 149), las cuales se detallan a continuación:

3.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre competidores es media. En el caso de las distribuidoras, la competencia radica al momento de la licitación para obtener alguna región exclusiva. Sin embargo, al obtener dicha región para el reparto exclusivo de los productos de la marca mantienen el mercado seguro por el periodo de vigencia del contrato. Lo que se debe tener en cuenta, y que es en donde radica el margen de rivalidad entre los competidores, es que si al

momento de la renovación de contrato resultase otra distribuidora más grande o con procedimientos más atractivos, el cambio es inminente. Como competidores también se debe considerar a las empresas que no contratan a distribuidoras para el reparto de sus productos y lo hacen de forma directa, ello les genera ventaja competitiva ya que pueden ofrecer mejores márgenes salariales, beneficios o prestigio.

3.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores

La entrada potencial de nuevos competidores es alta ya que es atractivo para las distribuidoras tener el reparto exclusivo de una marca con prestigio en el mercado, ello les asegura mayor cobertura, incremento de cartera de clientes, y presencia en el mercado. Sin embargo, a la fecha grandes compañías como CBC Peruana buscan reducir la cantidad de socios estratégicos, como lo son las distribuidoras, para así brindarles mayor opción a cobertura.

3.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Existen marcas nacionales e internacionales en el mercado que ofrecen productos similares; sin embargo, la tendencia del consumidor de hoy es la preocupación por lo saludable, ellos se encuentran en la búsqueda de productos que causen beneficios a la salud, por lo que no hay mucho crecimiento de las bebidas en base a productos naturales y sin colorantes artificiales debido a su alto precio, que los hace poco accesibles. Por ello la fuerza de nuevos productos sustitutos aún es baja.

3.2.4 Poder de negociación de los proveedores

La exclusividad para las distribuidoras trae consigo algunas restricciones, sobre todo en el bajo poder de negociación con sus proveedores ya que es solo una empresa la que les provee los productos; sin embargo, la ventaja son los costos de los productos, ya que son los más bajos del mercado respecto a esa marca.

3.2.5 Poder de negociación de los consumidores

El poder de negociación de los consumidores es alto ya que las distribuidoras trabajan en cubrir cada vez más zonas de reparto, lo cual hace que los consumidores tengan mayores opciones de productos, entrando a tallar factores como precio, calidad, y preferencias de marca.

Respecto a los consumidores minoristas estos son especialmente importantes para las distribuidoras por el alto margen de ganancia que generan a comparación de los mayoristas; por ese motivo trabajan no solo en dejar los productos sino en brindar asesoría de venta y de exhibición de productos. Si bien es cierto no pueden competir con precios porque no hay opción a descuentos especiales, lo hacen a través de bonificaciones de productos, con la finalidad de fidelizar al cliente.

3.2.6 Conclusiones del análisis del microentorno

A modo de conclusión y tras el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se puede inferir que existen algunos factores en contra como el alto nivel de ingreso de potenciales competidores, el bajo poder de negociación con los proveedores y el alto poder de negociación de los consumidores (*retailers* y mayoristas). Por otro lado, existe un nivel medio de rivalidad entre empresas competidoras y un nivel bajo en el desarrollo de productos sustitutos. Ello genera ventaja competitiva, ya que Pauser es distribuidora exclusiva de CBC peruana, la cual tiene productos de PepsiCo, con su gama de bebidas reconocidas mundialmente y los *snacks* de Frito Lay. Estas marcas hacen que el nivel de aceptación de los productos sea mayor, por lo tanto, generan mayor margen de ganancia.

3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La información del análisis de los factores del macroentorno permitirá identificar los factores externos más importantes que influyen en el desarrollo del producto en el mercado. Es así como a través de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) se calificará la

capacidad de reacción frente a las oportunidades y amenazas. La tabla 1 muestra el análisis de la matriz EFE para el Plan Estratégico de la Gestión del Talento de Pauser.

La matriz EFE permite a los estrategas que resuman y evalúen la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2013). Así, se han identificado 11 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde opera (ver anexo 1). Se asignó a cada factor una ponderación que oscila entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante); la ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa Pauser, y las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.

Los resultados del análisis EFE otorgan una calificación de 2.48 para el Plan Estratégico de Recursos Humanos, lo cual indica que la respuesta ante los cambios del entorno se encuentra en el promedio, pudiendo capitalizar las oportunidades o evitar las amenazas externas.

Debido a la formalidad legal y al cumplimiento de todas sus obligaciones laborales, la compañía ha podido aprovechar los apoyos económicos del Gobierno, a comparación de sus competidores más cercanos que, en su mayoría, son informales.

En cuanto a las oportunidades, el factor Gobierno tiene un peso promedio, ya que le permitió seguir operando durante y después de la cuarentena. La empresa está capitalizando de manera adecuada y progresiva estas oportunidades, ya que sus ventas y distribución responden a la demanda necesaria, y su inversión está destinada a seguir incrementando la cobertura de mercado.

En el aspecto de amenazas, el factor de desempleo reflejado en la disminución del poder adquisitivo, el incremento de nuevos competidores formales e informales, y nuevos impuestos, tiene un gran peso en el giro del negocio, por el impacto y efectos que podría producir.

Tabla 1

Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. El gobierno brinda préstamos REACTIVA Perú para el sector privado con la posibilidad de que las empresas se mantengan operando.	0.05	3	0.15
2. El gobierno decretó que el sector de consumo masivo (alimentos) continúe operando durante la pandemia.	0.10	2	0.20
3. Tendencia creciente del consumo de productos <i>snacks</i> .	0.13	3	0.39
4. La experiencia del consumidor es tendencia con boxes personalizados que incluyen <i>snacks</i> .	0.15	3	0.45
5. Tendencia a consumir productos alimenticios de marca y envasados (cuidado de salud).	0.10	2	0.20
Amenazas			
6. El empleo en la región Costa se redujo en 46.9%.	0.05	2	0.10
7. Competidores informales.	0.10	2	0.20
8. Ingreso de nuevos competidores al segmento de bebidas y <i>snacks</i> .	0.15	3	0.45
9. Cambio de preferencias y necesidades del cliente.	0.05	2	0.10
10. El Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) se incrementó de 12% a 17%.	0.05	2	0.10
11. La demanda de gaseosas ha disminuido.	0.07	2	0.14
Total	1.00		2.48

Nota: Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4=la respuesta superior, 3=arriba del promedio, 2=en el promedio, y 1=respuesta pobre.

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, 2013.

Capítulo IV. Análisis interno

4.1 Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos y de gestión son exclusivamente de la gerencia general de Pauser Distribuciones S.A.C., con la asesoría y seguimiento continuo por parte de CBC Peruana S.A.C.; debido a que es un distribuidor asociado exclusivo de esta. Los procesos estratégicos incluyen el diseño de estrategias de crecimiento, pronósticos anuales de los productos que se venden y distribuyen en las regiones de Piura, Trujillo, Chimbote, Huaraz, Chincha, e Ica.

4.1.1 Procesos de apoyo

Las áreas de apoyo son Administración, Gente y Gestión, y Business Intelligence.

4.1.2 Procesos operativos

- **Compra y traslado de producto terminado.** Se realiza de acuerdo con el requerimiento del pronóstico mensual de ventas, el traslado es desde la planta de CBC Peruana S.A.C., hasta el almacén de la empresa.
- **Recepción del producto terminado.** Se adquiere el producto de acuerdo con el cronograma de arribos, para ser atendidos en las instalaciones del almacén de la empresa Pauser Distribuciones S.A.C., verificando la condición de su arribo.
- **Almacenamiento del producto terminado.** Se procede al ordenamiento en los lugares respectivos para cada tipo de presentación dentro del almacén de productos, así como tener el stock disponible para su posterior despacho según la rotación correspondiente y el requerimiento de ventas.

- **Ventas.** La empresa recibe pedidos de los clientes con anticipación para que estos sean programados de acuerdo con los días de reparto establecidos. Una vez tomado el pedido se ingresa al sistema de facturación.
- **Armado del pedido del cliente para el despacho.** Según el requerimiento de ventas se realiza el armado y se programa la distribución.
- **Distribución del producto terminado.** Se procede a la entrega según cada pedido.

4.2 Modelo de Negocio Canvas

El modelo de negocio Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011) permite la identificación de la propuesta de valor de un negocio, el cual ayuda en la toma de decisiones estratégicas más importantes de la empresa porque dan forma al resto de los aspectos del modelo del negocio (ver tabla 2).

- La empresa tiene un posicionamiento de bajo costo para atraer a los clientes ofreciéndoles un precio más bajo o una mejor relación calidad-precio que sus competidores.
- La empresa tiene la siguiente segmentación de clientes: puntos de ventas tradicionales (bodegas), clientes mayoristas, restaurantes, bares, y campos deportivos.
- Para la atención a los clientes, la empresa brinda asistencia personalizada, a través de los mercaderistas, las app para las ventas y las redes sociales en Internet. La finalidad es captar nuevos clientes, crear fidelización y estimular las ventas.
- La empresa cuenta con los recursos claves para lograr la propuesta de valor, como la capacidad de sus almacenes, su flota de vehículos, la utilización de *software* para el control y la comunicación con la fuerza de ventas, y la amplia infraestructura de sus oficinas y áreas de trabajo que permite el desenvolvimiento de los procesos productivos.
- En cada almacén se cuenta con una capacidad de 15 a 25 días de stock. Para el control de inventarios cuenta con el *software* CHESS, el cual permite a la compañía controlar todos los movimientos que afecten al stock (ingresos, ventas, productos vencidos, averías,

consumo interno, etcétera), así como obtener informes de gestión para la toma de decisiones e incrementar su productividad en los procesos de facturación, control de inventarios, logística, distribución, compras, entre otros.

Tabla 2

Matriz Canvas

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	COMUNICACIÓN	SEGMENTO DE CLIENTES
Contrato exclusividad con CBC Peruana.	Compra y traslado de producto terminado.	Distribuidora de productos de consumo masivo con una marca y portafolio de prestigio mundial con un trato personalizado y cercano con el cliente.	Relación directa con el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ● Puntos de ventas tradicionales (bodegas). ● Clientes mayoristas. ● Restaurantes. ● Bares. ● Campos deportivos.
	Recepción del producto terminado.			
	Almacenamiento del producto terminado.			
	Ventas.			
	Armado del pedido del cliente para el despacho.			
	Distribución del producto terminado.			
	RECURSOS CLAVES		CANALES	
	Capacidad de almacenes.		Visitas personalizadas a los clientes.	
	Flota de vehículos de carga.		Internet: redes sociales.	
	App de comunicación con la fuerza de ventas.		App para la venta.	
	Oficinas e infraestructura cómoda para los trabajadores.			
ESTRUCTURA DE COSTOS		ESTRUCTURA DE INGRESOS		
Precio competitivo-eficiencia en costos		Adecuada solvencia patrimonial. La compañía cuenta con alta liquidez debido a que la mayor parte de sus cobranzas son en efectivo.		

Nota: Adaptado de *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*, por Osterwalder & Pigneur, 2011.

4.3 Análisis VRIO

El análisis VRIO realizado sirve para identificar los recursos internos y capacidades que tiene Pauser, y les proporciona una ventaja competitiva frente a sus competidores. En la tabla 3 se presenta el análisis por talento, procesos y recursos.

Tabla 3

Matriz VRIO

Factores	V	R	I	O	Valor competitivo
Talento					
Conocimiento de dirección general.	1	1	1	1	4
Conocimiento en análisis de inteligencia comercial.	1	1	1	1	4
Liderazgo de las jefaturas comerciales.	1	1	1	0	3
Vendedores con experiencia.	1	0	0	0	1
Procesos					
Atracción de cliente.	1	1	0	0	2
Distribución.	1	1	0	0	2
Almacenamiento.	1	0	0	0	1
Gestión de talento.	1	0	0	0	1
Recursos					
Marca.	1	1	1	1	4
Infraestructura.	1	0	0	0	1
Equipos / herramientas.	1	1	0	0	2

Tecnología.	1	0	0	0	1
Recursos financieros.	1	0	0	0	1

Nota: Adaptado de *Strategic Management and Competitive Advantage*, por Barney & Hesterly, 2010.

Se han detectado tres factores importantes, los cuales tienen cuatro características:

- **Conocimiento y experiencia del gerente general.** El gerente general y dueño de la compañía cuenta con experiencia previa de 12 años en puestos gerenciales en las áreas de Ventas, Operaciones, y Finanzas en empresas transnacionales de gran envergadura como Ambev, Claro, Pacífico, entre otras, siendo su mayor experiencia en el rubro de alimentos y bebidas.
- **Conocimiento de análisis de inteligencia comercial (*Business Intelligence*).** La compañía cuenta con un área de *Business Intelligence*, donde se analizan todos los datos del negocio y que ayudan a la toma de decisiones, En el caso del área de Operaciones se analiza el kilometraje recorrido, consumo de combustible, movimientos de las unidades de reparto, cantidad de productos rechazados y sus respectivos motivos; mientras que en el área Comercial se analiza la pérdida de clientes y sus motivos, caída de volumen por Stock Keeping Unit (SKU), posibles nuevos clientes, etcétera.
- **Marca.** Pauser está posicionada en cuatro regiones del Perú, distribuyendo productos de Pepsico y Frito Lay exclusivamente.

4.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En la Matriz EFI (David, 2013), presentada a continuación en la tabla 4, se muestran las fortalezas y debilidades más importantes de Pauser, para ello se realizaron los siguientes pasos:

- Listados de factores internos (fortalezas y debilidades).
- Asignar a cada factor una ponderación y una clasificación.
- Definir la calificación ponderada y determinar el valor ponderado.

Tabla 4**Matriz EFI**

FORTALEZAS		Ponderación	Calificación	Puntuación
1	Contrato exclusividad con CBC Peruana S.A.C.	0.14	4	0.57
2	Productos de marcas y portafolio reconocido.	0.10	4	0.40
3	Conocimiento y experiencia del gerente general	0.08	4	0.32
4	Adecuada infraestructura de oficinas y almacenes.	0.05	3	0.15
5	Trato personalizado y cercano con el cliente.	0.05	3	0.15
6	Flota de vehículos propia para reparto.	0.05	3	0.15
7	Uso de software para registro y control de ventas.	0.12	3	0.36
DEBILIDADES		Ponderación	Calificación	Puntuación
8	Alta rotación del personal de la fuerza de ventas.	0.12	1	0.12
9	Falta de desarrollo del canal de televentas.	0.10	2	0.20
10	Ausencia procesos idóneos de gestión del talento.	0.09	2	0.18
11	Publicidad y manejo de redes sociales.	0.06	2	0.12
12	Ausencia de medición de clima laboral.	0.04	2	0.08
TOTALES		1.00		2.80

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, 2013.

El promedio ponderado de Pauser obtenido es de 2.80, ello indica que la compañía posee una fuerte posición interna, teniendo como fortalezas con mayor puntuación a factores como:

- Contrato de exclusividad con CBC Peruana S.A.C.

- Distribución de productos de marcas y portafolio reconocido a nivel mundial.
- El conocimiento y experiencia del gerente general, quien a su vez es el propietario de Pauser.

Por otro lado, la debilidad con mayor importancia es:

- **Alta rotación de la fuerza de ventas.** Es necesario revertir esta debilidad, gestionando el alto índice de rotación, menguando sus efectos en los procesos y en los costos de la organización, para que la empresa logre el cumplimiento de sus metas.

Capítulo V. Análisis de los procesos de gestión de personas

El área de Recursos Humanos está a cargo de la jefatura de Gente y Gestión que tiene a su cargo a dos asistentes, entre los tres se encargan de los siguientes procesos: reclutamiento y selección de personal; administración de personal; bienestar social; inducción de personal, y eventos y reconocimientos.

Para iniciar el análisis de los procesos de gestión de personas se realizó la revisión documentaria, así como entrevistas. Entre la documentación revisada está el Manual de Organización y Funciones (MOF), la descripción de puestos y los planes de crecimiento. Las entrevistas se realizaron al gerente general y al jefe de Gente y Gestión (ver anexo 4).

A continuación, se describirán los principales procesos de la gestión de personas, relacionados al área comercial (auxiliar de reparto y vendedores):

5.1 Revisión de perfiles de puestos

El Manual de Organización y Funciones (MOF) contiene la descripción de perfiles de los 23 puestos que tiene la empresa.

En el área Comercial, en la categoría operaciones, los puestos tipo son chofer, auxiliar de despacho y auxiliar de almacén, sus perfiles se encuentran contenidos en el anexo 3. En la categoría ventas los puestos críticos son vendedor tradicional, vendedor televentas, vendedor mayorista, supervisor de ventas, supervisor trade marketing, mercaderistas y jefe de ventas.

5.2 Reclutamiento y selección de personal

Los procesos de reclutamiento y selección de Pauser no se encuentran estructurados en base a procedimientos escritos. No obstante, existe un procedimiento tácito a seguir para la contratación.

En el área Comercial, el proceso de reclutamiento y selección se inicia con un requerimiento de personal, que es solicitado por el supervisor o jefe inmediato. Los motivos del requerimiento pueden darse por reemplazos e incremento de *head count* por ampliación de la cobertura y/o inicio de una nueva sede. Los requerimientos se pueden hacer de manera verbal, vía telefónica, o por correo electrónico, para ello no se utiliza ningún formato o plantilla definida; posteriormente, se revalida el perfil del puesto y con ello se realiza la convocatoria. Para la convocatoria externa se utiliza diversos medios de comunicación como la página *web* de Computrabajo.com, bolsas de trabajo organizadas por las Municipalidades y anuncios en emisoras radiales locales.

Una vez realizada la convocatoria se reciben las hojas de vida de los postulantes (vía *web* o físicamente), se procede con los filtros curriculares, dando mayor peso al candidato con experiencia en empresas del mismo rubro o similares. En esta etapa se realiza un pre-filtro para validar los requisitos básicos como experiencia, residencia, entre otros. Luego se procede con las programaciones de entrevistas presenciales o virtuales con el área de Gente y Gestión.

El objetivo de las entrevistas es revalidar la información contenida en las hojas de vida de los postulantes, como experiencia, nivel de conocimientos, datos personales, residencia y referencias laborales; a pesar de que el perfil cuenta con competencias cardinales, las entrevistas no se realizan en base a competencias.

Finalmente, cuando se decide que el candidato es idóneo para la posición, se solicita documentación personal y se le informa la fecha de inicio de actividades. En las sedes de mayor índice de rotación laboral (Chincha e Ica) los postulantes deben pasar un proceso de inducción comercial, de dos o tres días previo a la firma del contrato de trabajo.

5.3 Inducción de personal

El área Comercial cuenta con una inducción centrada en los procesos de ventas y operaciones, que consiste en acompañar al supervisor en las jornadas de distribución y ventas. Esta inducción no contempla capacitaciones sobre las normas y las políticas de la compañía, como los sistemas de gestión de calidad, seguridad y salud en el trabajo, tampoco sobre beneficios sociales, la cultura organizacional, ni los procesos internos de la empresa.

5.4 Gestión del desempeño

De la información obtenida se puede indicar que la empresa no evidencia un proceso formal de evaluación del desempeño; sin embargo, desde diciembre de 2020, la empresa cuenta con un Manual de Competencias, que debe regir el comportamiento de todos los trabajadores. El manual contiene cuatro competencias generales y ocho adicionales aplicables dependiendo del puesto de trabajo.

En el área de Ventas existe una medición mensual del desempeño en base al índice de facturación y los indicadores de gestión comercial, que pueden variar de mes a mes, dependiendo de la estrategia que necesite ejecutar la compañía.

5.5 Formación y desarrollo

La compañía no cuenta formalmente con un programa de capacitación y desarrollo, por lo que no existen evidencias de un proceso de diagnóstico de necesidades ni de ejes temáticos para contar con un programa de formación implementado. La capacitación solo se orienta a las campañas de ventas y a los productos en promoción.

La compañía no tiene políticas formalizadas de desarrollo, por lo tanto, no se cuenta con un plan de carrera. Las acciones que se realizan para el desarrollo personal se reflejan en las promociones o los ascensos que se manejan de manera subjetiva y no estandarizada, recayendo la decisión final en el gerente general.

5.6 Compensaciones y beneficios

En el área Comercial la estructura de compensaciones cuenta con un componente fijo y variable, este último está relacionado en un 70% al volumen facturado y en un 30% a un indicador comercial.

5.7 Identificación de brechas en gestión del talento

Del análisis desarrollado en el punto anterior se desprenden las siguientes brechas que serán parte de las estrategias a desarrollar para alcanzar la situación deseada, siendo las principales:

- **Reclutamiento y selección del área Comercial.** Durante la entrevista con el jefe de Gente y Gestión (ver anexo 4) se identificó la necesidad de mejores fuentes de reclutamiento que garanticen la cobertura rápida de las vacantes. El 38% de los encuestados en Pauser indican que la comunicación y el clima laboral son factores importantes para la continuidad laboral. Con la revisión de los perfiles de puestos y su correcta definición podrá ser posible que el candidato idóneo sea el que se aproxime más al perfil definido y se ajuste a la cultura de la organización.
- **Inducción de personal del área Comercial.** En el proceso de inducción del área comercial se presentan oportunidades de mejora desde el punto legal contractual, de seguridad, y de salud ocupacional. La inducción debe incluir los temas operativos comerciales, además de información sobre las normas y las políticas de la compañía, para generar compromiso e identificación. Así, mientras se mejora el proceso de inducción, se incentivar el *engagement* en la organización. Un 52% de los encuestados indica que se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.
- **Gestión del desempeño del área Comercial.** En Pauser solo se evalúa a los trabajadores en base al cumplimiento de metas comerciales, por ello se debe establecer un proceso de gestión de desempeño para contar con las herramientas, los criterios y la periodicidad de la evaluación de los colaboradores; asociada a la estrategia de compensaciones. Las evaluaciones de desempeño sin políticas definidas pueden derivar en evaluaciones de desempeño no objetivas y, en consecuencia, ocasionar contingencias laborales por problemas de desigualdad.

- **Formación y desarrollo del personal del área Comercial.** El proceso de formación debe incluir un análisis de las necesidades de capacitación del personal. En cuanto al desarrollo de personal es necesario establecer un procedimiento para ascensos objetivos, brindando oportunidades a todos los trabajadores, identificando el potencial de los trabajadores, reteniendo al talento y desarrollando a los futuros sucesores.
- **Compensaciones y beneficios del área Comercial.** Se necesita desarrollar una política de equidad interna y externa, este aspecto no será materia de la presente investigación.
- **Otras observaciones importantes sobre los procesos de la gestión del talento.** Se observa que el área de Recursos Humanos ejerce funciones y procesos básicos, cumpliendo un rol administrativo-operativo. La administración de personal no utiliza un ERP que le permita consolidar o gestionar la información detallada de los trabajadores, toda la información se registra en archivos Excel. Cabe indicar que la empresa Pauser desarrolla las estrategias y procedimientos sobre la gestión del conocimiento, compensaciones, procesos de retención de talento y planes de sucesión, que no serán parte del Plan Estratégico de Recursos Humanos a desarrollar.

Capítulo VI. Plan Estratégico de Recursos Humanos para la Gestión del Talento

El Plan Estratégico de Recursos Humanos para la Gestión de Talento está orientado a describir el diseño de cómo esta investigación contribuirá a la estrategia de la compañía para lograr los objetivos propuestos.

6.1 Alineamiento estratégico

Según el análisis de la información obtenida en las entrevistas con el gerente general de Pauser (ver anexo 4), la compañía tiene una estrategia de participación y penetración en el mercado.

Estas son las principales metas de la compañía para los próximos tres años:

- Mantener la rentabilidad del negocio.
- Duplicar la facturación cada dos años.
- Ampliar la cobertura geográfica (+/- 10% de incremento estimado)

Para que la empresa sea sostenible en el tiempo y pueda generar las utilidades esperadas necesita contar con un equipo de trabajo conformado con el mejor talento, cuyos perfiles cuenten con las características necesarias para alcanzar las metas de la compañía, que aporten al desarrollo de las estrategias y estén comprometidos con los valores y los objetivos de la organización. El presente trabajo de investigación se enfoca en el área Comercial como clave de su ventaja competitiva para lograr su objetivo estratégico.

6.1.1 Análisis FODA

De acuerdo con el análisis externo e interno realizado en los capítulos III y IV, y de la información recibida de la compañía se ha identificado las fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta en el mercado (David, 2013). Con esta información se ha elaborado la matriz de FODA Cruzado (ver tabla 5), que será de utilidad para el diseño del Plan de Recursos Humanos.

Tabla 5

Matriz de FODA Cruzado

		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Matriz FODA Cruzado		F1 Socios estratégicos, con marcas y portafolio de prestigio a nivel mundial, reconocidos por su posicionamiento.	D1 Alta rotación del personal de la fuerza de ventas.
		F2 Conocimiento y experiencia del gerente general, quien es dueño de la empresa.	D2 Falta de desarrollo del canal de televentas.
		F3 Infraestructura adecuada de oficinas y almacenes en sus sedes.	D3 Ausencia de procesos idóneos de gestión del talento.
		F4 Trato personalizado y cercano con el cliente.	D4 Falta la implementación de la política de compensaciones basada en meritocracia.
		F5 Flota de vehículos propia para reparto.	D5 Percepción de un clima laboral bajo.
		F6 Uso de <i>softwares</i> y aplicativos para registro y control del proceso de ventas.	D6 Incorporación de fuerza de ventas con poca experiencia.
		F7 Gestión financiera que permite expandir el negocio.	
		F8 Pauser es una distribuidora regional formalmente constituida.	
Análisis externo	OPORTUNIDADES	Fortalezas / Oportunidades	Debilidades / Oportunidades
	O1. El Gobierno brinda préstamos REACTIVA Perú para el sector privado con la posibilidad de continuar operando.	F2, F8 - O1: Aprovechar el <i>know how</i> y experiencia del Gerente General para continuar creando oportunidades y se emplee estratégicamente los beneficios implantados por el Gobierno por la coyuntura pandémica.	
	O2. El gobierno decretó que el sector de consumo masivo (alimentos) continúe operando durante la pandemia.	F5 - O2: Aprovechar recursos propios (flota de vehículos) para continuar operando, lo que ha permitido acatar las medidas del gobierno sobre bioseguridad del personal de la empresa y clientes.	D2, D4 - O2: Fortalecer canales de venta no presenciales, en forma paralela al tradicional, aprovechando el incremento de uso de tecnología de los clientes. Por otro lado, robustecer el canal de venta tradicional al contar con autorización del Gobierno para ejecutar trabajo de forma presencial por considerarse este rubro como actividad primordial.
	O3. Incremento de la demanda de productos <i>snacks</i> .	F4, F6 - O3: Planificar el empleo máximo de la capacidad de almacenamiento y reparto para aprovechar la creciente demanda de productos en todos los sectores.	
	O4. La experiencia del consumidor es tendencia con boxes personalizados que incluyen alimentación + bebidas.	F4 - O4: Estrechar la cercanía con el cliente para mejorar su experiencia con la marca y productos, y convertirla en una ventaja competitiva.	
	O5. Tendencia a consumir productos alimenticios y bebidas de marca y envasados (cuidado de salud).	F1, F3 - O5: Fortalecer el posicionamiento de marca, reconocida a nivel mundial en cada punto de venta, generando oportunidades para fidelizar clientes, ampliar cartera y mercado. (banners de publicidad, obsequios de <i>merchandising</i> , etcétera).	
	O6. Incremento de consumo de bebidas alcohólicas.		
	O7. Acceso a los sistemas de gestión y desarrollo de mercado de un grupo económico de gran envergadura como es CBC Peruana S.A.C.		
Análisis externo	AMENAZAS	Fortalezas / Amenazas	Debilidades / Amenazas
	A1. El empleo en la región Costa se redujo en 46.9%.		
	A2. Competidores con prácticas de contratación informal que ofrecen mayor remuneración líquida sin beneficios sociales.	F2, F8 - A2: Diseñar estrategias de gestión para menguar la capacidad de atracción de las empresas informales.	D1, D3 - A2, A3: Diseñar un paquete de beneficios competitivo y atractivo para minimizar la rotación.
	A3. Ingreso de nuevos competidores formales al segmento de bebidas y <i>snacks</i> .	F1, F2, F3 - A3: Implementar la buena praxis y experiencia en sistemas de gestión y desarrollo de mercado de un grupo económico de gran envergadura como es CBC Peruana S.A.C., del cual somos clientes, en Pauser. Lo que permitirá hacer frente a nuevos mercados y competidores.	
	A4. Cambio de preferencias y necesidades del cliente por productos naturales.	F1 - A 4: Maximizar el uso del portafolio de productos que ofrece el socio estratégico.	D4 - A4: Establecer un plan de Marketing acorde a las nuevas tendencias del cliente.
	A5. El ISC de 12% se incrementó a 17%.		
	A6. Riesgo al contagio por COVID-19 y nuevas cepas.		D2 - A6: Fortalecer el canal de televentas para reducir la interacción presencial y posibles contagios.

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, 2013.

6.1.2 FODA Cruzado

Del análisis se concluye que la empresa posee fortalezas principalmente vinculadas a talento y capacidades; sin embargo, presenta debilidades en los procesos primarios, identificándose oportunidades para desarrollar estrategias de mejora enfocadas en el cliente (David, 2013). Asimismo, resulta de vital importancia implementar estrategias que permitan identificar el talento y las posiciones críticas, así como retener al personal clave, a fin de generar sostenibilidad en el negocio.

De las estrategias obtenidas a continuación se profundizan aquellas estrategias organizacionales referentes que contribuirán al Plan Estratégico de Recursos Humanos.

6.2 Estrategias organizacionales referentes

En base a la entrevista realizada al gerente general (ver anexo 4), Pauser tiene una estrategia de penetración y ampliación de mercado para los siguientes años. Cabe indicar que del total de *headcount* de Pauser, el 94% está conformado por el personal de ventas y operaciones y son quienes están en primera línea con el cliente; de este 94%, el 61% tiene una antigüedad menor a un año en la empresa.

Para elaborar el Plan Estratégico de Recursos Humanos se desarrollarán las estrategias vinculadas a la gestión de personas, las cuales se desprenden del FODA cruzado:

- **F4 - O4: Estrechar la cercanía con el cliente para mejorar su experiencia con la marca y productos y convertirla en una ventaja competitiva.** Para lo cual Pauser debe contar con una fuerza de ventas comprometida y que demuestre pasión por lo que hace y por la marca. En el Plan Estratégico de Recursos Humanos se desarrolla con mayor detalle este punto.
- **F2, F8 – A2: Diseñar estrategias de gestión para menguar la capacidad de atracción de las empresas informales.** La estrategia de gestión es atraer, retener y desarrollar el

mejor talento disponible en cada área donde opera Pauser, este punto se desarrolla en el Plan Estratégico de Recursos Humanos.

- **D1, D3 - A2, A3: Diseñar un paquete de beneficios competitivo y atractivo para minimizar la rotación.** Pauser tendrá que tomar la decisión de realizar los ajustes salariales que requiere para ser competitivo en el mercado de distribuidoras. Este punto no se encuentra dentro del ámbito de la presente investigación.

6.3 Objetivos del Plan de Recursos Humanos

6.3.1 Objetivo general del plan

El objetivo del Plan Estratégico de Recursos Humanos 2021-2023 es reducir el impacto de la alta rotación del personal de 38.5% a 28.5% en el segundo año de ejecución, y a 18.5% al término del tercer año, a través de las estrategias de reclutamiento, selección, inducción y gestión del talento; lo cual permitirá contar con una fuerza de ventas comprometida, a fin de mantener la cercanía con el cliente, y contribuir al crecimiento del negocio.

El objetivo general del plan está totalmente alineado con las estrategias organizacionales relacionadas con la gestión de personas.

6.3.2 Objetivos específicos

Para alcanzar el objetivo general se definen los siguientes objetivos específicos en relación con el análisis desarrollado:

- Fortalecer el proceso de reclutamiento y selección para minimizar el costo de rotación.
- Mejorar el proceso de gestión de desempeño para garantizar el cumplimiento de objetivos.
- Implementar el proceso de gestión de talento para retener al talento clave e identificar los futuros sucesores de las posiciones claves.

Si bien la rotación pasa principalmente por un tema salarial y de desarrollo de línea de carrera, este plan se enfocará en las estrategias y acciones para minimizar el impacto de la rotación.

6.4 Plan de Mejora de Procesos de Recursos Humanos

El papel que desempeñan los recursos humanos en el proceso estratégico está relacionado con el enfoque estratégico de su organización. Cuando los recursos humanos desempeñan un rol más importante en la estrategia, es más probable que haya un mayor enfoque estratégico en la información, el conocimiento, la sostenibilidad y la innovación (Lawler & Boudreau, 2018). Es por ello que desarrollar un plan estratégico para la mejora de los procesos de recursos humanos será fundamental para Pauser.

6.4.1 Proceso de reclutamiento

Hoy en día, los procesos de reclutamiento y selección en Pauser se basan en un procedimiento tácito a seguir para la contratación. El Plan Estratégico de Recursos Humanos plantea un reclutamiento basado en competencias y que contenga las siguientes etapas previas:

- **Planificación.** El *workforce planning* o el plan de dotación de personal agrega valor a los procesos de reclutamiento de Pauser logrando mantener sistematizada la proyección del crecimiento organizacional.
- **Políticas y procedimientos.** La elaboración de políticas y procedimientos permitirá fortalecer el proceso de reclutamiento, identificando las herramientas correctas para ofertar el puesto de trabajo según la ubicación geográfica de la sede.
- **Perfiles de puestos.** Definir correctamente el perfil de los puestos es importante y vital para el inicio y funcionamiento de los otros procesos de la gestión del talento como son reclutamiento, selección, capacitación, gestión del desempeño y la gestión de la

recompensa, ya que estos se alimentan de información básica que suministra el perfil y que hace que todos funcionen como un sistema (Cabarcas-Velásquez, 2017).

- **Competencias.** Las competencias requeridas incluyen conocimientos actitudes, habilidades, etcétera, que son necesarias para que la persona realice eficazmente diversas tareas o actividades (Rao, 2016).
 - Innovación. “Creemos en la transformación de las ideas, en resultados que garanticen nuestros procesos y su sostenibilidad” (Pauser Distribuciones S.A.C., 2019b).
 - Pasión. “Nos apasiona cada desafío que afrontamos contagiando esa emoción a todos los que se relacionan con nosotros” (Pauser Distribuciones S.A.C., 2019b).
 - Planificación. “Gestionamos con eficiencia, construyendo el paso a paso de nuestra estrategia garantizando el éxito de la operación” (Pauser Distribuciones S.A.C., 2019b).
 - Transparencia. “Somos respetuosos de las normas y de los procesos, actuamos con transparencia y compromiso en el cumplimiento de nuestra palabra, generando confianza frente a nuestros Clientes y Socios estratégicos” (Pauser Distribuciones S.A.C., 2019b). Para identificar las competencias del área Comercial se considerarán las competencias identificadas en el Manual de Competencias de Pauser.
- **Plan de mejora para reclutamiento**
 - Reclutamiento 2.0. También conocido como social recluting, es el uso de las redes sociales aplicadas a los procesos de reclutamiento, lo cual permite la eliminación de las barreras geográficas, reduce tiempo y costos; y permite alcanzar un público amplio y joven, aumentando el número de candidatos potenciales (Contreras-Pacheco; Camacho-Cantillo, & Badrán-Lizarazo, 2017). Según una encuesta del Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2016), para el año 2015 el 89.9% de los hogares del país tienen al menos una tecnología de la información y comunicación (telefonía

móvil, computadora, Internet, etcétera). En consecuencia, los reclutadores deben pensar una estrategia móvil para tener un mayor alcance.

Tabla 6

Procedimiento de reclutamiento

	Actividad	Detalle	Responsable
01	Solicitud de Requerimiento de personal.	Se inicia con el llenado del formulario (ver anexo 6) por el área solicitante.	Jefe del área o responsable.
02	Inicio del proceso de reclutamiento.	Analiza la pertinencia de la contratación y las competencias requeridas para el cargo de acuerdo con el perfil establecido. Se determina el modelo de reclutamiento (interno / externo) dependiendo del puesto solicitado).	Jefe de Gente y Gestión
03	Reclutamiento interno.	Se analizan las oportunidades de desarrollo, los posibles ascensos o los movimientos horizontales en la organización.	Jefe de Gente y Gestión / Jefe del área o responsable
04	Reclutamiento externo.	Se Identifican las fuentes de reclutamiento * Uso de redes sociales.	Jefe de Gente y Gestión / Jefe del área o responsable

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.4.2 Proceso de selección

La selección implica la búsqueda de candidatos cualificados entre el conjunto de candidatos atraídos por el proceso de reclutamiento para llegar a los que más se ajustan al perfil para el puesto vacante y, finalmente, elegir al idóneo. La situación ideal es que el candidato reciba la oferta y acepte tanto el puesto como la organización (Faith, 2019).

Los métodos de selección más comúnmente utilizados son el Currículum Vitae (CV) del candidato, el formulario de solicitud de empleo, la entrevista preliminar telefónica, las evaluaciones y las entrevistas (Faith, 2019). El Plan Estratégico de Recursos Humanos plantea las siguientes acciones para potenciar el proceso de selección:

Tabla 7***Procedimiento de selección***

	Actividad	Detalle	Responsable
01.	Protocolo de selección	Validar competencias del postulante (<i>hard & soft skills</i>) encajen con las competencias generales requeridas para el negocio.	Jefe de Gente y Gestión
02.	Entrevistas.	Diálogo con propósito definido, tema estructurado y cronometrado (ver anexo 7).	Área de Gente y Gestión y jefe del área o responsable.
03.	Aplicación de <i>assessment centers</i> .	Es un conjunto de pruebas que evalúan las competencias conductuales del candidato en una situación que simula las tareas o situaciones con las que el candidato se puede encontrar en la empresa.	Área de Gente y Gestión
04.	Comunicación de resultados y recopilación de documentos.	Informar al postulante vía telefónica y/o <i>e-mail</i> que ha sido aprobado su ingreso a la empresa. Se solicita los documentos establecidos por la empresa para su archivo y digitalización A los postulantes que no ingresaron a la empresa se les informará la decisión vía <i>e-mail</i> o telefónicamente.	Responsable de Gente y Gestión.

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.4.3 Inducción

La inducción es el proceso de dotar al empleado de los conocimientos básicos que necesita para empezar a trabajar; mientras que el *on-boarding* solo se completa realmente cuando el nuevo integrante está realmente a bordo (Du Toit, 2019).

El proceso de incorporación es un gran momento para conocer la propuesta de valor para el empleado (EVP). Cuando se empieza en una nueva empresa, es muy probable que el nuevo jale sea una gran publicidad para su nuevo empleador. Si la experiencia es estupenda, todos sus conocidos se interesan por su nuevo puesto y su empresa. El nuevo integrante está muy motivado para contar a todo el mundo lo buena que es la decisión de trasladarse u ocupar el puesto (Du Toit, 2019).

El Plan Estratégico de Recursos Humanos plantea las siguientes acciones para potenciar el proceso de inducción:

Tabla 8

Procedimiento de inducción

	Actividad	Detalle	Responsable
01.	Creación de cronograma de inducción.	Se considerarán tres etapas para el proceso de <i>on-boarding</i> : Día 01: Acercamiento a Pauser (2 horas). Día 01: Presentación del área (2 horas). Día 01: Funciones específicas (4 horas). Día 02: Conoce instalaciones y entrenamiento en campo (8 horas). El periodo de duración del programa de Inducción será de dos días. Se adjunta cronograma de inducción en el anexo 8.	Jefe de Gente y Gestión Jefe inmediato de área.
02	Etapas II: Presentación del área.	Se informan los objetivos del área y el procedimiento para su medición, y la estructura del equipo de trabajo. Se le otorga al nuevo integrante un <i>journey</i> con hitos que debe alcanzar dentro de los primeros tres meses.	Jefe del área
03	Etapas III: Funciones específicas.	Se explican las funciones específicas del cargo y se entregan las herramientas de trabajo; se adjunta formato de <i>check list</i> de entrega de herramientas y uniformes (ver anexo 11) Además se realiza un recorrido por las instalaciones y se aplica una breve evaluación sobre lo expuesto (ver anexo 10).	Jefe directo
04	Entrenamiento en campo.	El nuevo integrante se entrena en los procesos comerciales que deberá ejecutar en su día de trabajo en equipo con sus compañeros.	Jefe directo y <i>partner</i> .
05	Encuesta de satisfacción.	Finalizado el programa de on boarding se le enviará vía <i>e-mail</i> una encuesta de satisfacción donde evaluará su experiencia tanto en el proceso de selección como en la inducción (ver anexo 12).	Responsable de Gente y Gestión

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.4.4 Evaluación del desempeño

Actualmente la compañía evalúa a los trabajadores únicamente en base al cumplimiento de metas comerciales, por lo que la propuesta está orientada a mejorar las estrategias de evaluación de desempeño y gestión del talento.

El punto de partida de la gestión del desempeño es definir o delimitar el desempeño en términos de acciones o actividades visibles y observables que debe realizar el trabajador durante un periodo de tiempo determinado (normalmente un trimestre o un año) de forma detallada (Rao, 2016). La gestión del desempeño consiste en desarrollar una estrategia para conseguir que los empleados cumplan con sus objetivos y mejoren su productividad; esto se hace midiendo y aumentando su satisfacción en el trabajo y fomentando el desarrollo de su talento y sus habilidades.

- **Estrategia de gestión del desempeño.** La gestión del desempeño es uno de los procesos de gestión del talento más importantes y potencialmente impactantes que pueden utilizar las organizaciones (Lawler, 2017). La ejecución de la estrategia de una organización depende de que las personas comprendan lo que hay que lograr. Si la alta dirección no apoya un proceso disciplinado y riguroso de gestión del desempeño, las organizaciones no podrán obtener los resultados que desean, por ello es importante alinear el rendimiento individual con los objetivos de la organización a través de evaluaciones periódicas, con escalas de calificación definidas, resaltando los aspectos positivos. La estrategia de gestión de desempeño permitirá:
 - Reforzar la visión de la organización en todos los colaboradores.
 - Destacar la importancia de proporcionar información periódica a los empleados.
 - Fomentar la comunicación bidireccional para evitar que solo sea una lectura de la evaluación; además, es una oportunidad para reconocer el trabajo bien hecho.
 - El sistema de calificación que se utilice contenga definiciones.

- Enfoque en lo positivo, incluso cuando se trate de las acciones negativas.
- Revisar y analizar siempre las evaluaciones de rendimiento.
- Aplicar estrategias adecuadas de gestión que conducen a mejores resultados.
- **Metodología.** Para cumplir con estos objetivos adecuadamente es necesario estandarizar el proceso con formatos pre-establecidos y/o la automatización de los procesos a través de una plataforma que facilite la retroalimentación entre la organización y los colaboradores; de manera frecuente y en tiempo real. La clave está en que exista un alineamiento entre el *core business* de la empresa y de cada colaborador. El método para aplicar es autoevaluación y evaluación del líder. Para una siguiente fase se deberá evaluar la implementación de la evaluación 360° para contar con una mejor retroalimentación para el evaluado.
- **Ciclo.** El proceso cíclico brinda la posibilidad de identificar y retener ese talento, mejorando la comunicación dentro de la empresa y el desarrollo del personal, al ofrecerles una formación constante y establecer objetivos y metas. Para el inicio de cada ciclo anual, el gerente general, y jefe de operaciones comunicarán sobre su plan estratégico del año, del cual se desprenderán los objetivos organizacionales anuales.
 - Los objetivos de los colaboradores deben estar alineados a los objetivos de Pauser.
 - Los colaboradores deben recurrir a su plan de desarrollo individual y las revisiones de desempeño pasadas, para ayudar a establecer los objetivos de desempeño.

El ciclo propuesto contiene tres etapas que sugieren cómo se debe implementar el sistema de gestión del desempeño en Pauser. Las etapas del ciclo del sistema incluyen:

- Establecimiento de objetivos y competencias.
- Seguimiento y *feedback* en base a los resultados.
- Revisión del progreso.

- **Instrumentos.** La nueva herramienta de evaluación permitirá ejecutar la evaluación del desempeño bajo los lineamientos técnicos requeridos, donde se considerará el enfoque de: 70% cumplimiento de objetivos y 30% competencias. Las evaluaciones son estándar para todas las áreas de la empresa.
- **Procesos de gestión del desempeño.** Para mejorar el proceso de gestión del desempeño se desarrollará un plan de comunicación y entrenamiento para socializar tanto el proceso como el uso de las herramientas. El éxito del proceso de la gestión del desempeño estará en línea con las siguientes acciones:
 - Alineamiento de los objetivos a la organización. El alinear los objetivos a la organización es primordial porque permite que los objetivos individuales sean relevantes y que los resultados sean específicos y medibles, y estén vinculados a los indicadores (KPI) de la empresa. Los resultados deben cumplir la regla SMART por sus siglas en inglés: Específico (*Specific*): el resultado dice lo que debe hacerse; Medible (*Measurable*): se refiere a la cantidad o grado de ejecución de las acciones; Alcanzable (*Actionable*): indica lo que el individuo debe hacer para lograr el “qué”; Realista (*Realistic*): los resultados, los plazos y las cantidades especificadas están dentro del alcance de la experiencia de la persona con la que se contrata el resultado; Limitado en el tiempo (*Time-bound*): indica cuándo se deben obtener los resultados, en qué período de tiempo (Bussin, 2017).
 - Brindar entrenamiento a líderes y colaboradores. Una de las fases más importantes de la gestión del desempeño es el seguimiento. Para que triunfe esta tarea ha de ser constante y a conciencia, ya que habrá que tener en cuenta la evolución de cada periodo de tiempo (ver tabla 11).
 - Brindar herramientas de soporte a los líderes. Un sistema de gestión del desempeño que no esté bien diseñado y aplicado puede ser contraproducente. Las herramientas y

los procesos son componentes importantes de la gestión del desempeño (Bussin, 2017).

Tabla 9

Entrenamiento a líderes y colaboradores

Actividad	Detalle	Responsable
Talleres de entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo definir objetivos de la organización, bajo la metodología SMART. • La nueva metodología y el uso de los formatos. 	Jefe de Gente y Gestión
Distribución de herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de Establecimiento de Objetivos (ver anexo 14). • Formato de seguimiento y <i>feedback</i> de resultados (ver anexo 16). • Formato de Revisión del progreso (ver anexo 15). 	Jefe de Gente y Gestión

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.4.5 Gestión del talento

La retención de los mejores empleados es esencial para mantener el conocimiento institucional, una moral alta, clientes satisfechos y el crecimiento de las ventas, tal y como corroboran muchos estudios.

Las empresas necesitan recursos de alto rendimiento, inteligentes e intelectuales que conozcan los conocimientos tecnológicos, estén al tanto de los problemas y tendencias actuales tanto a nivel nacional como internacional, y sepan gestionar las operaciones de la empresa y utilizar sus conocimientos en la práctica (Sen, 2019).

- **Estrategia de gestión del talento.** Para el área Comercial, en los cargos de vendedores y supervisores se desarrollará el proceso de Revisión de Talento utilizando la matriz de talento 9 box que ayuda a identificar al personal con potencial. En cada uno de los cuadrantes se ubicará a uno o más miembros del equipo de trabajo de la organización. Cada cuadrante, a su vez, tomará en cuenta dos factores: el potencial y el desempeño, mostrando de forma gráfica dónde se ubica a cada colaborador, permitiendo identificar

quiénes son talento para la organización. Una vez identificado al talento, se desarrollarán los siguientes pasos:

- Implementar los Planes Individuales de Desarrollo (PDI) a la medida.
- Brindar *feedback*. Conversaciones sobre fortalezas, oportunidades de desarrollo y dirección de carrera de los colaboradores, además de motivar y celebrar los logros.
- Planes de Sucesión. Para asegurar la existencia de un grupo de sucesores listos o por desarrollar para asumir posiciones a futuro.

Todos estos pasos permitirán contar con la fuerza de ventas más comprometida, que podrá ser medida mediante una encuesta de clima laboral. En los sectores en los que no hay mucha diferenciación de producto o tecnología, la marca y el servicio cobran mayor importancia, y la calidad de éstos depende en gran medida de la calidad de las personas que forman parte de la empresa. Estas organizaciones no pueden seguir haciendo lo que siempre han hecho y esperar atraer y mantener a las personas buenas. Una estrategia de gestión del talento sólida, práctica y eficaz es el activo más importante para cualquier organización hoy en día (Bibb, 2016). Cabe indicar que en la implementación de las estrategias de desempeño y talento es importante el acompañamiento de la cultura organizacional. Si bien la cultura no era un punto de estudio, para lograr una correcta implementación de las estrategias Pauser deberá gestionar su cultura organizacional que sería parte de un estudio adicional.

6.5 Indicadores propuestos

Los indicadores estarán contruidos a partir de los objetivos anteriormente planteados, y contribuirán a su medición, control y logro:

Tabla 10***Indicadores propuestos***

Procesos asociados	Indicador	Detalle	Fórmula	Unidad	Frecuencia	Meta
Definición de perfiles	Actualización de descripción de puestos.	Relación de los perfiles revisados sobre el total de perfiles.	$(N^{\circ} \text{ de puestos con descripción} / N^{\circ} \text{ puestos}) \times 100.$	%	Semanal	100%
Inducción del Personal	Satisfacción del personal.	Mide cuanto conoce su rol a desempeñar.	Puntaje obtenido en la escala del 1 al 10	Puntaje	Mensual	9
Atracción del Talento	Tiempo de selección.	Mide el número total de días entre una solicitud y la incorporación.	Tiempo transcurrido desde el requerimiento hasta el ingreso.	Día	Mensual	15 días
Gestión del Desempeño	Cumplimiento de la evaluación.	Mide el avance de cumplimiento del proceso de evaluación de desempeño.	$\text{Personal evaluado} / \text{Personal por evaluar}) \times 100.$	%	Anual	95%
Desarrollo del Personal	Cobertura de planes de sucesión.	Mostrará el avance semestral del cumplimiento de esta tarea.	$(\text{Puestos claves con plan de sucesión} / \text{Total de puestos claves}) \times 100.$	%	Semestral	100%
Rotación del talento	Retención del personal.	Este indicador se calcula dividiendo las bajas entre el número total de empleados.	$(\# \text{ de renuncias} / \text{Total Headcount}) \times 100.$	%	Mensual	80%
Rotación del talento	Retención del personal clave.	Este indicador se calcula dividiendo las bajas entre el número total de empleados clave.	$\text{Puestos claves} / \text{Total Headcount}) \times 100.$	%	Mensual	34%

Nota: Elaboración propia, 2021.

Capítulo VII. Implementación e impacto

Para la implementación del Plan Estratégico de Recursos Humanos se deberá tener en cuenta el presupuesto, los tiempos para la implementación, así como evaluar el impacto del mismo.

7.1 Presupuesto

En la tabla 11 se presenta el presupuesto asociado a la implementación del plan estratégico propuesto:

Tabla 11

Presupuesto estimado para la implementación de las propuestas (en dólares americanos)

Estrategia	Horas/Hombre	2021	2022	2023	Total
PROCESO DE RECLUTAMIENTO					
Elaborar formatos, por ejemplo, Solicitud del Requerimiento de personal, Matriz de filtro electrónico, etcétera, y redefinir perfiles.	120 horas hombres con áreas involucradas	300			300
Digitalización del proceso de reclutamiento (200 pruebas).			2,500	2,500	5,000
Potenciar las redes sociales: LinkedIn/ Facebook; material audiovisual.		2,000			2,000
PROCESO DE SELECCIÓN					
Formatos de entrevistas por competencias.	120 horas hombres con áreas involucradas	300			300
Talleres de entrevistas por competencias.		1,316			
Assessment center.			2,842	2,842	5,684
INTRODUCCION					
Revisión del plan de inducción actual.	120 horas hombres con áreas involucradas	300			300
<i>On-boarding</i> digital videos.		2,500			2,500
GESTION DEL DESEMPEÑO					
Talleres de metodología.		3,500			3,500
Formatos de Evaluación de Desempeño.		300			300
Evaluación 360.				1,300	1,300
GESTION DEL TALENTO					
Identificación del Talento9 -BOX.			1,500	1,500	3,000
Identificación del potencial.			4,000	4,000	8,000
Desarrollo de los PDI- consultor externo.			1,000	1,000	2,000
TOTAL		10,516	11,842	13,142	35,500

Nota: Elaboración propia, 2021.

El presupuesto estimado se plantea con el fin de asegurar la implementación, monitoreo y evaluación de las principales actividades del plan, considerado también las horas/hombres de las jefaturas de Gente y Gestión, Operaciones y Ventas para algunos procesos identificados.

Cabe indicar que el presupuesto no corresponde al gasto corriente por lo cual será presentado a la gerencia general para que pueda considerarlo en la siguiente revisión presupuestal e identifique cómo lo puede cargar en el *forecast* presupuestal.

7.2 Implementación

Para la implementación de la propuesta se consideran tres fases:

- **Primera fase (primer año).** Se realizará la implementación de las acciones y procedimientos de los subprocesos de recursos humanos.
- **Segunda fase (segundo año).** Se evaluarán las acciones implementadas durante la primera fase y permitirá identificar algunas acciones de mejoras.
- **Tercera fase (tercer año).** Se implementará la gestión de talento, planes de sucesión y planes individuales de desarrollo.

A continuación, se presenta el cronograma de las fases del Plan Estratégico de Recursos Humanos:

Tabla 12***Cronograma de trabajo del Plan Estratégico de Recursos Humanos***

FASES		2021	2022	2023
PRIMERA ETAPA	Presentación del plan estratégico de Recursos Humanos.	X		
	Planificación de las necesidades de contratación.	X		
	Elaboración de políticas y procedimientos.	X		
	Redefinir los perfiles de puestos.	X		
	Aplicación de reclutamiento 2.0.	X		
	Talleres de entrevistas por competencias.	X		
	Revisión del Plan de Inducción.	X		
	Primera fase de evaluación de desempeño.	X		
SEGUNDA ETAPA	Aplicación de Assesment Center.		X	
	Inicio de implementación de Gestión del talento.		X	
TERCERA ETAPA	Implementación de la evaluación 360°.			X

Nota: Elaboración propia, 2021.

7.3 Evaluación del impacto**7.3.1 Análisis de riesgos**

Uno de los impactos más notables en la aplicación del presente Plan Estratégico de Recursos Humanos es el control de las pérdidas económicas producto de la rotación de personal. El costo de rotación abarca muchos frentes en la empresa, su falta de control afecta también la producción, generando pérdidas producto del vacío que deja el empleado desvinculado mientras no es sustituido.

Para calcular los costos de rotación tanto directos como indirectos se realizará el cálculo de rotación de un trabajador que tiene un sueldo promedio de S/ 1,200.

- **Costos directos de rotación.** Incluyen los conceptos presentados en la tabla 13. Estos costos representan el 62.5% de la remuneración del trabajador.

Tabla 13***Costos directos de rotación***

Conceptos	Costos en soles
Costos de convocatorias/ Publicaciones	S/ 50.00
Costos de reclutamiento varios	S/ 60.00
Costo de horas/ hombre de jefe de Gente y Gestión	S/ 280.00
Costo de horas/ hombre de jefaturas directas	S/ 330.00
Costo de inducción	S/ 30.00
Costos directos totales	S/ 750.00

Nota: Elaboración propia, 2021.

- **Costos indirectos de rotación.** El tiempo para cubrir el puesto es de 45 días en promedio, si se considera que el tiempo que un trabajador nuevo toma en adaptarse al puesto es de 90 días, el costo por lucro cesante sería por los tres primeros meses laborados que asciende a S/ 3,600 (S/ 1,200 x 3). El costo total de rotación sería la suma de los costos directos e indirectos, como puede observarse en la tabla siguiente:

Tabla 14***Costos de rotación de un trabajador***

Costos de rotación	Soles
Costos directos	S/ 750.00
Costos indirectos	S/ 3,600.00
Total	S/ 4,350.00

Nota: Elaboración propia, 2021.

En el año 2020 se produjeron en total 93 rotaciones. Si se considera el cálculo de un costo por persona de S/ 4,350, el costo total anual por rotación del personal ascendió a S/ 404,550, aproximadamente. Una disminución del 20% en los indicadores de rotación le permitirá a la compañía obtener un ahorro de S/ 80,910 al año, lo que representa el 67% del presupuesto del área de Recursos Humanos.

La presente propuesta del Plan Estratégico de Recursos Humanos, además de disminuir los costos ya mencionados y retener el talento, evitará pérdida de productividad, y desmotivación.

7.3.2 Viabilidad

Para determinar la viabilidad económica y operativa del plan se pondera el impacto de las acciones bajo parámetros económicos, teniendo en consideración el análisis económico del presupuesto presentado, la evaluación de la disponibilidad y factibilidad de los líderes y trabajadores.

7.3.3 Gestión del presupuesto

Permite conocer la factibilidad económica de las estrategias y acciones planteadas en el Plan Estratégico de Recursos Humanos. El monto total del presupuesto del Plan Estratégico de Recursos Humanos asciende a US\$ 35,500, lo que equivale al 0.27% de las ventas anuales de la compañía.

Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

- El Plan Estratégico de Recursos Humanos 2021-2023 contribuirá al crecimiento de la empresa, reduciendo la tasa de rotación, a través de la aplicación de estrategias de gestión del talento con una inversión aproximada de US\$ 35,500, que corresponde 0.27% de las ventas anuales de la compañía.
- La alta tasa de rotación de 38.5% en Pauser durante el 2020 significa un riesgo para el crecimiento esperado de la empresa, debido a que los procesos de reclutamiento, selección e inducción no han permitido obtener personal con las competencias requeridas para lograr los objetivos de la organización.
- La implementación de la gestión del talento impactaría en la reducción en un 20% del indicador de rotación, generando un ahorro de S/ 80,910 anuales, equivalente al 67% del presupuesto del área de Gente y Gestión.
- El Plan estratégico de Recursos Humanos impacta positivamente en el compromiso de los colaboradores y en la satisfacción de los clientes al contar con un estándar en la calidad de atención y respuesta a sus pedidos.
- Respecto a la retención del talento se afirma que es esencial para mantener el conocimiento institucional, una moral alta, clientes satisfechos y el crecimiento de las ventas. Pauser cuenta con un proceso de gestión del desempeño incipiente, lo cual ha generado 60% de insatisfacción en los trabajadores, según las encuestas realizadas a la fecha.
- Pauser es una empresa que se encuentra en proceso de crecimiento y con un Plan Estratégico de Recursos Humanos que lo apoye, contribuiría a un crecimiento sostenido del negocio.

- El entorno es favorable para que el negocio continúe en crecimiento, ya que la empresa pertenece a un sector considerado por las normas legales como una actividad de primera necesidad, pero esto implica también la aparición inminente de nuevos competidores.

8.2 Recomendaciones

- Se considera importante adaptar los procesos de gestión del talento de la empresa a las competencias deseadas para generar una ventaja competitiva.
- Se recomienda que a la par de la comunicación sobre las competencias que se requiere y a los valores organizacionales se debe llevar a cabo el despliegue de la comunicación de la estrategia del negocio, sus objetivos y resultados, para que los miembros de la empresa lo conozcan, se identifiquen y se comprometan con los mismos.
- Formar a las jefaturas en temas de entrevistas por competencias y de gestión del desempeño para que sirva de apoyo al Plan Estratégico de Recursos Humanos y pueda mantenerse en el tiempo.
- Contratar los servicios de empresas o consultoras especializadas para la implementación del plan estratégico de gestión del talento.
- Establecer la encuesta de clima laboral anual con la finalidad de conocer la satisfacción laboral y el *engagement* de los trabajadores.
- Es importante hacer un seguimiento mensual del proceso de implementación del Plan Estratégico de Recursos Humanos para corregir desviaciones.
- Al término de cada fase del plan se debería comparar los costos de inversión versus las mejoras obtenidas y, de acuerdo con ello, considerar un aumento en el presupuesto para el siguiente año.

Referencias

- Barney, J., & Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Bibb, S. (2016). *Strengths-Based Recruitment and Development: A Practical Guide to Transforming Talent Management Strategy for Business Results*. Kogan Page.
- Bussin, D. (2017). *Performance Management REBOOT: Fresh Perspectives for the Changing World of Work*. KR Publishing.
- Cabarcas-Velásquez, M. (2017). *Diagnóstico y diseño de la Gestión Estratégica del Talento humano en Mipymes de Barranquilla. Un Modelo de Gestión por Competencias laborales*. Servicio Nacional de aprendizaje (SENA).
- Caldera, D.; Arredondo, M.; & Zárate, L. (2019). Rotación de Personal en la Industria Hotelera en el Estado de Guanajuato, México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*. Vol. 18, núm. 4, pp. 615-629.
<https://www.redalyc.org/journal/3312/331267304006/html/>
- Congreso de la República. (2020, 11 de marzo). Decreto Legislativo N°728, Ley de Productividad y Competitividad Labora. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/703476-728>
- Contreras-Pacheco, O.; Camacho-Cantillo, D., & Badrán-Lizarazo, D. (2017). Las Social Networking Sites (SNS) en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano. Revisión de literatura. *Entramado*. Vol. 13 No. 1, 2017 (Enero-Junio), pp. 92-100.

- Cubillas, A. (2020, 25 de noviembre). Gestión de las tecnologías en tiempos de la COVID-19. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/11/25/gestion-de-las-tecnologias-en-tiempos-de-la-COVID-19/>
- Darmon, R. (2007). *Liderar la fuerza de ventas: un proceso de gestión dinámico*. Prensa de la Universidad de Cambridge.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- De Waal, A., & Heijtel, I. (2017, 15 de mayo). Developing a change approach for the transition to a high performance organization. *Measuring Business Excellence*. 21(2)
- Diario Gestión. (2020, 03 de septiembre). Tendencias de consumo: cuatro cambios en los consumidores peruanos. <https://gestion.pe/tendencias/tendencias-de-consumo-cuatro-cambios-en-los-consumidores-peruanos-noticia/>
- Du Toit, C. (2019). *On-Boarding: Strategies for Getting Employees up to Speed Faster*. KR Publishing.
- Faith, N. (2019). *Global Human Resources Management*. Society Publishing.
- Gicquel, R., & Lambert, P. (2020). *Using Installed Base Selling to Maximize Revenue: A Step-by-Step Approach to Achieving Long-Term Profitable Growth*. Apress.
- Hinson, R.; Adeola, O.; Okoe, A. (2018). *Sales Management: A Primer for Frontier Markets*. Information Age Publishing.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016, 28 de marzo). El 89,9% de los hogares peruanos cuentan con al menos una Tecnología de Información y Comunicación. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-899-de-los-hogares-peruanos-cuentan-con-al-menos-una-tecnologia-de-informacion-y-comunicacion-8975/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021). *Informe Técnico Producción Nacional*. N°2 – febrero 2021. Diciembre 2020.
<https://www1.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-produccion-nacional-dic-2020.pdf>
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración Contemporánea*. Mc Graw Hill
- Lawler, E. (2017). *Reinventing Talent Management: Principles and Practices for the New World of Work*. Berrett-Koehler Publishers.
- Lawler, E., & Boudreau, J. (2018). *Human Resource Excellence: An Assessment of Strategies and Trends*. Stanford Business Books.
- Loyola, A. (s.f.). La industria de gaseosas en una nueva realidad: Insights sobre el consumidor de las principales marcas. <https://www.quanticotrends.com/blog/la-industria-de-gaseosas-en-una-nueva-realidad-insights-sobre-el-consumidor-de-las-principales-marcas/>
- Mahajan, G. (2016). *Value Creation: The Definitive Guide for Business Leaders*. Sage Publications Pvt. Ltd.
- Ministro de Trabajo y Promoción Social (MTPS). (1997, 27 de marzo). Decreto Supremo N° 003-97-TR, por el cual se aprueba la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, texto único ordenado del Decreto Legislativo núm. 728.
http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=es&p_isn=46729&p_country=PER&p_count=1424&p_classification=12&p_classcount=101
- Oberrath, N. (2020, 19 de febrero) ¿Cómo responden las empresas peruanas a las nuevas tendencias del mercado? Desafíos PWC Perú. <https://desafios.pwc.pe/como-responden-las-empresas-peruanas-a-las-nuevas-tendencias-en-el-mercado/>

- Orbezo, M. (2020, 03 de abril). Megatendencias en el comportamiento del consumidor post COVID-19. https://www.ey.com/es_pe/consulting/megatendencias-comportamiento-del-consumidor
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Palacios, S. (2020, 29 de abril) ¿La crisis del COVID-19 transformará al vendedor ejecutivo en un ejecutivo digital? <http://udep.edu.pe/> Sergio Palacios.
- Pauser Distribuciones S.A.C. (2019a). Planeamiento Estratégico. [Documento reservado].
- Pauser Distribuciones S.A.C. (2019b). Manual de Organización y Funciones. [Documento reservado].
- Pauser Distribuciones S.A.C. (s.f.). Dossier de presentación. [Documento reservado].
- Presidencia de la República. (2016, 01 de noviembre). Decreto Supremo N° 005-2012-TR, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. <https://www.gob.pe/institucion/presidencia/normas-legales/462577-005-2012-tr>
- Presidencia de la República. (2020a, 06 de abril). Decreto Legislativo N° 1455, Decreto Legislativo que crea el Programa “Reactiva Perú” para asegurar la continuidad en la cadena de pagos ante el impacto del COVID-19. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-programa-reactiva-peru-par-decreto-legislativo-no-1455-1865394-1/>
- Presidencia de la República. (2020b, 12 de abril). Decreto Legislativo N° 1457, Decreto legislativo que aprueba la suspensión temporal y excepcional de las reglas fiscales para el sector público no financiero para los años fiscales 2020 y 2021, y establece

otras disposiciones. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-aprueba-la-suspension-temporal-y-exc-decreto-legislativo-n-1457-1865491-1>

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2020a, 15 de marzo). Decreto Supremo N°044-2020-PCM, Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>

Rao, T. (2016). *Performance Management: Toward Organizational Excellence*. 2nd edition. Sage Publications Pvt. Ltd.

Sen, S. (2019). *Talent Management*. Society Publishing.

Anexos

Anexo 1. Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno creó el Programa REACTIVA Perú para asegurar la continuidad de la cadena de pagos, favoreciendo a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, ante la coyuntura e impacto que generó el COVID-19. • El Gobierno permitió la continuidad de la producción y el abastecimiento de servicios y bienes de primera necesidad, incluyendo a las empresas de producción de bebidas no alcohólicas y <i>snacks</i>. • Incremento del consumo de <i>snacks</i> por lo que este sector tiene la proyección de una pronta recuperación. • La tendencia del consumidor, respecto a las preferencias en las presentaciones de los productos <i>snacks</i>, ha cambiado hacia formatos más grandes y/o familiares. • Los consumidores han cambiado su tendencia de hábitos y consumo de alimentación debido a la pandemia; priorizando la adquisición de productos y alimentos envasados o embalados, para asegurar la inocuidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • En el Perú, como consecuencia del COVID-19, la economía se ha contraído, los consumos se han reducido, varias empresas han cerrado o cambiado de giro y, para mantener la sostenibilidad, algunas empresas han realizado reestructuraciones, entre otras prácticas. • Incremento del desempleo en todo el Perú y ha disminuido el poder adquisitivo. De acuerdo con el INEI, refieren que los empleos han disminuido en 46.9% y los subempleos se han incrementado en 17.9% (por la disminución de horas e ingresos). • SUNAFIL informa que existe un gran porcentaje de empresas informales (70%), esto representa una amenaza a las formales ya que ofrecen mayores salarios sin los beneficios de ley. • El ingreso de nuevos competidores al segmento de bebidas y <i>snacks</i> de procedencia nacional, con ingredientes más naturales y nutritivos. (Inka Crops ha ampliado su planta de producción, siendo el 80% de la producción para exportar y 20% para consumo nacional). • Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) de 12%; sin embargo, el Congreso ha estado evaluando la posibilidad de incrementar el impuesto a 17%.

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, 2013.

Anexo 2. Cuadro de valorización de puestos por metodología de puntos

Cuadro de categorías				
Nivel	Categoría ocupacional	Puesto	N° de personas por puesto	Valor
1	DIRECTIVO Y GERENCIAS	Gerente General	1	5,070
2	JEFATURA Y ADMINISTRACIÓN	Jefe de Operaciones	2	4,025
		Jefe de Ventas	1	3,845
		Administrador general	1	3,700
3	COORDINACIÓN	Jefe de gente y gestión	1	3,075
4	SUPERVISIÓN Y ANALÍTICA COMERCIAL	Supervisor de Ventas	7	2,520
		Supervisor de Operaciones	4	2,350
		Supervisor de Trade marketing	2	2,215
		Analista financiero	1	2,175
		Analista comercial	1	2,175
		Analista de Operaciones	1	2,175
		Vendedor Mayorista	3	2,155
		Analista Gente & Gestión II	1	2,150
		Analista Gente & Gestión I	1	2,150
		Autoventa	1	2,140
		Vendedor tradicional	45	2,135
5	OPERACIONES	Chofer	19	1,775
		Conferente	2	1,755
		Vendedor de televentas	8	1,730
		Auxiliar de despacho	34	1,700
		Montacarguista	1	1,615
		Auxiliar de almacén	10	1,415
		Mercaderista	2	1,400

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 3. Perfiles de puestos críticos en el área Comercial de Operaciones

Puesto: Chofer

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Denominación	Chofer		
Área	Operaciones		
Categoría	Operaciones		
Valor del puesto	S/ 1,775		
II. LÍNEAS DE AUTORIDAD			
Depende de	Supervisor de Operaciones		
Supervisa a	N/A		
III. MISIÓN			
Asistir mediante la prestación correcta y oportuna del servicio de transporte, salvaguardando la carga y respetando el reglamento general de transportes.			
IV. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> Asistir a la reunión matinal realizada por el supervisor de Operaciones. 			
V. COORDINACIONES			
Coordinaciones internas	Trade marketing, ventas		
Coordinaciones externas	Clientes		
VI. REQUISITOS			
Formación	Técnico o bachiller incompleto		
Experiencia	≥1 año		
Especialización	Normas de conducción		
Licencia de conducir	A1, A2 o A3 dependiendo el vehículo a conducir		
VII. COMPETENCIAS			
ITEM	BAJO	MEDIO	ALTO
COMPETENCIA CARDINALES			
Innovación		X	
Pasión			X
Planificación		X	
Compromiso			X
Transparencia			X
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
Habilidad analítica	X		
Comunicación		X	
Liderazgo	X		
Relaciones interpersonales		X	
Orientación al cliente		X	
Solución de problemas	X		
Trabajo en equipo			X
Toma de decisiones	X		

Nota: Elaboración propia, 2021.

Puesto: Auxiliar de despacho

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Denominación	Auxiliar de despacho		
Área	Operaciones		
Categoría	Operaciones		
Valor del puesto	S/ 1,700		
II. LÍNEAS DE AUTORIDAD			
Depende de	Supervisor de Operaciones		
Supervisa a	N/A		
III. MISIÓN			
Encargado de la distribución de la mercancía y del cuidado de esta hasta el momento de entrega al cliente, garantizando un adecuado servicio.			
IV. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> Asistir a la reunión matinal realizada por el supervisor de operaciones Recibir la planilla de carga entregada por el supervisor de operaciones Usar mascarilla y otros materiales de protección personal durante toda la jornada laboral. 			
V. COORDINACIONES			
Coordinaciones internas	Ventas		
Coordinaciones externas	Clientes		
VI. REQUISITOS			
Formación	Técnico o bachiller incompleto		
Experiencia	≥1 año		
Especialización	Curso de auxiliar de despacho		
Licencia de conducir	N/A		
VII. COMPETENCIAS			
ITEM	BAJO	MEDIO	ALTO
COMPETENCIA CARDINALES			
Innovación		X	
Pasión			X
Planificación		X	
Compromiso			X
Transparencia			X
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
Habilidad analítica	X		
Comunicación		X	
Liderazgo	X		
Relaciones interpersonales		X	
Orientación al cliente		X	
Solución de problemas	X		
Trabajo en equipo			X
Toma de decisiones	X		

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 3. Perfiles de puestos críticos en el área Comercial de Operaciones (continúa de la página anterior)

Puesto: Auxiliar de Almacén

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Denominación	Auxiliar de almacén		
Área	Operaciones		
Categoría	Operaciones		
Valor del puesto	S/ 1,415		
II. LÍNEAS DE AUTORIDAD			
Depende de	Supervisor de Operaciones		
Supervisa a	N/A		
III. MISIÓN			
Ejecutar y controlar el almacén, velando por el adecuado cuidado de los productos.			
IV. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> Recepcionar y revisar la plantilla entregada por el supervisor de operaciones, en la cual se detalla los productos que se solicitó por cliente. Recepcionar los comprobantes (factura, boletas) que le entrega el supervisor de operaciones para que al momento de la salida del camión esta le entregue al vigilante y este pueda entregarle al chofer. 			
V. COORDINACIONES			
Coordinaciones internas	Ventas		
Coordinaciones externas	N/A		
VI. REQUISITOS			
Formación	Técnico o bachiller		
Experiencia	≥2 años		
Especialización	Taller de almacén, inventario		
Licencia de conducir	N/A		
VII. COMPETENCIAS			
ITEM	BAJO	MEDIO	ALTO
COMPETENCIA CARDINALES			
Innovación		X	
Pasión			X
Planificación		X	
Compromiso			X
Transparencia			X
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
Habilidad analítica	X		
Comunicación		X	
Liderazgo	X		
Relaciones interpersonales		X	
Orientación al cliente		X	
Solución de problemas	X		
Trabajo en equipo			X
Toma de decisiones	X		

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 4. Entrevistas

ENTREVISTAS A LÍDERES	Giancarlo Urbina	Gianfranco Urbina	Ana Esther Sánchez Barrantes
	Gerente General	Jefe de Operaciones	Jefe de Gente y Gestión
1)¿Cuentas con procesos de reclutamiento, selección y entrenamiento? ¿Cuáles son?	Al crecer con más de 100 personas a finales del 2017, salieron nuevas necesidades como seguridad de salud ocupacional y de sunafil por planillas, etc. Así que decidimos contratar a una asistente social de profesión para que gestione todos los temas de recursos humanos e ir implementando los procesos; sin embargo, aún no contamos con los procedimientos formales de selección y entrenamiento.	Pauser actualmente cuenta con procesos, los cuales no están formalizados, pero sí seguimos las etapas coordinadas con el área de Gente y Gestión, para la incorporación del personal.	La empresa Pauser no cuenta con un procedimiento documentado como una política; sin embargo, existe el proceso, lo que falta es documentar y establecer como política. La empresa tiene 4 años en el mercado, y el área de recursos humanos se ha implementado desde hace un año. Asimismo, la empresa ha heredado prácticas y procesos de la empresa Ambev; a pesar de no tener establecido como políticas, sí cuenta con procesos.
2)¿Has identificado algún problema en los procesos de reclutamiento, selección y entrenamiento?	He identificado desde hace un tiempo que el personal renuncia muy pronto, hay demoras en la incorporación del personal, sobre todo en las sedes del sur.	La rotación el personal durante el periodo de prueba, en la cual renuncian o en pocos abandonan el puesto, por una mejor oferta. Se necesita establecer el procedimiento del entrenamiento, para la estandarización del proceso.	No teníamos identificado el motivo por el cual el personal renunciaba, por eso se ha iniciado con la aplicación de la encuesta de salida. Respecto al entrenamiento, debido a la pandemia se ha reducido el contenido.
3)¿Cuál es tu índice de rotación? ¿cuál es el puesto con mayor rotación? ¿Crees que tienes una rotación alta?	Nuestra evaluación se analiza por el personal que renuncia voluntariamente y cesados dentro del periodo de prueba; porque también tenemos ceses por evaluación de desempeño, entre otros.	Por la rotación del personal y cese del personal. Sí creo que tenemos rotación alta, y dificultades para reclutar y retener al personal también.	Se podría evaluar a través del índice de rotación, y a través de la encuesta para evaluar por qué las personas se van, la encuesta de salida; saber si es por problemas con el supervisor, remuneración, entre otros. Actualmente no tenemos información, porque se ha implementado hace poco la encuesta de salida; antes se ha validado el indicador con el ingreso y rotación del personal. Sí hemos tenido una rotación alta, este año se ha reducido en comparación al año pasado, en el 2019 se fueron 150 aproximadamente, y en el 2020 unas 80; por ejemplo, en noviembre 2019 se retiraron 17, y en noviembre 2020 se han ido 4. Lo atribuimos a que hemos mejorado los procedimientos y por el contexto de la pandemia.
4)¿Has analizado el costo de la rotación?	No hemos realizado el proceso de evaluar el costo exacto de la rotación.	Por ahora no se ha establecido el costo de la rotación.	Aún no hemos implementado el análisis del costo por la rotación del personal.
5)¿Cuáles crees que sean los motivos de la rotación?	Se da en Ventas sobre todo en la zona de Chincha por dos motivos de empleabilidad: en Chincha nos afecta las campañas de cosecha y siembra de la uva y de toda la parte de agro de las plantas agroindustriales de la zona que demanda mucha gente y paga un valor por mano de obra mucho más alto que el promedio en la zona.	Se ha identificado la mayor cantidad de rotación en las zonas de Ica y Chincha, en el área de Ventas porque estas zonas tienen empresas agroindustriales que ofrecen sueldos mayores a los nuestros.	Se atribuye a que de octubre a diciembre las empresas agroindustriales abren y convocan; el personal gana un poco más, aunque no estén en planilla; en el caso de la competencia como KR o Coca Cola, aumentan el volumen de ventas, convocan personal, les pagan más, aunque tampoco están en planillas.
6)¿Han realizado alguna acción para reducir la rotación?	Como parte del proceso de convocatoria, es necesario contar con las descripciones de los puestos; al inicio armé a nivel técnico combiné experiencia porque tengo conocimiento algo en bandas salariales. Luego, se contrató profesionales para el desarrollo e incorporación del MOF.	En Ventas se cuenta con un plan de bonificaciones, es un bono por metas adicional al que tienen todos siempre. Y para los clientes se adquiere un paquete, se les regala (botella o producto) más de acuerdo a la compra o cliente.	Actualmente estamos manejando el periodo de prueba para Ica y Chincha, lugares donde se reporta mayor rotación; el periodo de prueba consiste en que el candidato trabaja por 1 o 2 días; son evaluados por el supervisor y también el candidato confirma si desea continuar, de ser positivo, se procede con la contratación desde el primer día de prueba. Y en el caso que no continúen, se les paga a través de recibo por honorarios por los días de prueba.
7)¿Qué se podría hacer para reducir la rotación de personal?	Se ha trabajado desde noviembre 2019 a julio 2020 con una consultora los perfiles de puesto y el MOF; y el personal que ingresa firma todos estos procedimientos. Se van creando procedimientos y quedan establecidos.	Se podría mejorar las convocatorias, para atraer más candidatos; asimismo, conocer el perfil para identificar el contraste con los candidatos y poder seleccionar al idóneo.	Se han ido incorporando procesos y formatos, beneficios (movilidad), mejoras en la convocatoria. Actualmente estamos manejando el periodo de prueba para Ica y Chincha, lugares donde se reporta mayor rotación; el periodo de prueba consiste en que el candidato trabaja por 1 o 2 días; son evaluados por el supervisor y también el candidato confirma si desea continuar, de ser positivo, se procede con la contratación desde el primer día de prueba. Y en el caso que no continúen, se les paga a través de recibo por honorarios por los días de prueba.
8)¿Tienen reconocimientos y/o beneficios adicionales según Ley?	Contamos con las campañas, los bonos por eficiencia de cumplimiento de metas.	Actualmente se cuenta con bonificaciones de acuerdo al cumplimiento de metas en ventas y nuevos clientes.	Si contamos con beneficios adicionales a la ley, bonificaciones por ejecución de objetivos, ventas e incorporación de nuevos clientes.
9)¿Cómo cambiarías las condiciones laborales de los colaboradores?	Identificando las prácticas necesarias para evaluar el perfil del personal, las habilidades blandas, y cómo gestionar para retener a los colaboradores.	Conociendo al personal, para validar sus expectativas, sobre todo las necesidades más básicas puedan estar cubiertas, como la salud, educación y otros.	Con el levantamiento de información de las necesidades básicas del personal, a través de encuestas, como por ejemplo: la encuesta de salida y /o de sondeo de los colaboradores.
10.1)¿Cómo ves el futuro de la empresa? ¿Cuáles son los nuevos retos por la coyuntura actual?	No tengo un planeamiento estratégico armado pero lo que tengo claro es que sé lo que quiero hacer primero, que es construir una red de distribución sólida, fuerte y bien armada, y después decidir si empiezo a introducir productos propios, crear algunos o crear algunas marcas o importar cosas que pueda vender en mi red de distribución	A pesar del contexto de pandemia, la empresa continua con la estrategia de crecimiento hacia otras provincias del Perú. Con esta nueva coyuntura, es mantener y ejecutar los protocolos de desinfección y distanciamiento.	Pauser es una empresa nueva, porque tiene cuatro años en el mercado; y pese a ello, ha mantenido un crecimiento sostenible.
10.2)¿Qué expectativas tienes respecto a estas reuniones y entrevistas?	Me gustaría ver la forma de evaluar a la gente que tenga que ver con la parte técnica y la parte de habilidades blandas, un poco que tenga que ver con la adhesión a la cultura a los procesos de la compañía. ¿Cómo mido los valores de la gente?, ¿cómo definirlos y evaluarlos con el personal adentro, y qué hacer con las personas que no cumplan con ese perfil?, ¿los vamos a sacar?, ¿los vamos a mantener?, ¿los vamos a capacitar?	La reducción en la rotación del personal, identificar e implementar las mejoras en los procesos y procedimientos.	Que nos puedan ayudar a reducir la rotación del personal, aprender nuevas herramientas para la gestión y procedimiento en la selección y entrenamiento del personal.

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 5. Estrategias de FODA cruzado

• Estrategias con el cruce de Fortalezas y Oportunidades (FO): Explotar

- F2, F8 - O1. Capitalizar el *know how* y experiencia del gerente general para continuar creando oportunidades y se emplee estratégicamente los beneficios decretados por el Gobierno por la coyuntura pandémica.
- F5 - O2. Aprovechar recursos propios (flota de vehículos) para continuar operando, lo que permite acatar las medidas del gobierno sobre bioseguridad del personal de la empresa y clientes.
- F4, F6 - O3. Optimizar la capacidad de almacenamiento y reparto para aprovechar la creciente demanda de productos en todos los sectores. Pauser cuenta con almacenes estratégicamente ubicados en el centro y en la periferia de la ciudad, de acuerdo con los puntos de ventas para una distribución eficiente, a través de un sistema *chess* para el control de inventarios del *stock*.
- F4 - O4. Estrechar la cercanía con el cliente para mejorar su experiencia con la marca y sus productos, y convertirla en una ventaja competitiva.
- F1, F3 - O5. Fortalecer el posicionamiento de marca, reconocida a nivel mundial en cada punto de venta, generando oportunidades para fidelizar clientes, ampliar cartera y mercado.

• Estrategias con el cruce de Debilidad y Oportunidades (DO): Corregir

- D2, D4 – O2. Desarrollar y fortalecer canales de venta no presenciales, en forma paralela al tradicional, aprovechando el incremento del uso de tecnología de los clientes. Por otro lado, robustecer el canal de venta tradicional al contar con autorización del Gobierno para ejecutar trabajo de forma presencial por considerarse este rubro como actividad primordial.

- **Estrategias con el cruce de Fortalezas y Amenazas (FA): Mantener**
 - F2, F8 – A2. Formular estrategias de gestión para menguar la capacidad de atracción de las empresas informales.
 - F1, F2, F3 – A3. Implementar la buena praxis y experiencia en sistemas de gestión y desarrollo de mercado de un grupo económico de gran envergadura como es CBC Peruana S.A.C., de la cual Pauser es socio estratégico, lo que permitirá hacer frente a nuevos mercados y competidores.
 - F1 – A4. Maximizar el uso del portafolio de productos que ofrece como socio estratégico, para contar con un portafolio más diversificado.
- **Estrategias con el cruce de Debilidades y Amenazas (DA): Afrontar**
 - D1, D3 - A2, A3. Implementar un paquete de beneficios competitivo y atractivo para minimizar la rotación.
 - D4 - A4. Establecer un plan de Marketing acorde a las nuevas tendencias del cliente.
 - D2 - A6. Fortalecer el canal de televentas para reducir la interacción presencial y posibles contagios.

Anexo 6. Políticas de reclutamiento y selección de personal

Los principales puntos contenidos en la Política de Atracción y Selección de Personal son los siguientes:

1. Los objetivos, alcances, y responsabilidades de la política

- **Objetivo.** Establecer lineamientos que regulen el proceso de atracción y selección de Pauser buscando atraer, identificar y seleccionar a los colaboradores idóneos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- **Alcance.** Todas las sedes que conforman Pauser.
- **Responsabilidades.**
 - Es responsabilidad del área de Gente y Gestión llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de acuerdo al presente procedimiento, así como supervisar la aplicación del mismo en todas las sedes, a fin de verificar que la vacante solicitada se encuentra aprobada en el presupuesto de *head count*.
 - Garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos y facilitar la incorporación de nuevos colaboradores que reúnan las competencias, parámetros y habilidades del perfil que establece la compañía, en calidad y tiempos acordados.
 - La publicación del presente documento, previa revisión.
 - Es responsabilidad de los gerentes y jefes de las áreas cumplir con los lineamientos y procedimientos del presente documento.

2. Tipos de reclutamiento

- **Reclutamiento interno.** Este tipo de selección es generado por un proceso de reclutamiento interno, a través del cual se prospecta a colaboradores de Pauser que cumplan con el perfil solicitado por la empresa. Mediante este tipo de proceso se cubrirá una posición vacante con un colaborador, lo que puede generar movimientos horizontales o verticales.

- **Reclutamiento externo.** El responsable de Gente y Gestión podrá publicar la vacante en bolsas de trabajo especializadas, realizar búsqueda proactiva y/o contacto a través de referencias.

3. Proceso de Reclutamiento y Selección

En esta sección se enumeran y detallan todas las actividades, y se señala a los responsables de cada actividad.

Anexo 7. Formato de Solicitud de Requerimiento

1.- DATOS GENERALES

Área

Solicitado por

Fecha de solicitud

2.- DATOS DE LA VACANTE

Nombre del puesto vacante

Motivo de la vacante

Creación del nuevo puesto de trabajo

funciones tipo de contrato

Ingresos mensuales y otros beneficios

2.-REQUISITOS DEL ASPIRANTE

Estudios

Experiencia

Competencias

Otros

3.-HERRAMIENTAS QUE EL PUESTO REQUIERE (celular, uniforme, otros)

4.-FIRMA DEL SOLICITANTE

5.-FIRMAS DE LAS AUTORIZACIONES RESPECTIVAS

Anexo 8. Proceso de selección – Formato de entrevista

 PROCESO DE SELECCIÓN - FORMATO DE ENTREVISTA																																									
Nombre candidato: _____	Posición vacante: _____																																								
Fecha Entrevista: _____	Entrevistador: _____																																								
EVALUACIÓN EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA																																									
1.- EDUCACIÓN Y CONOCIMIENTO ESPECÍFICO: Evaluar el nivel de conocimiento que demuestra el postulante en los temas relacionados al puesto de trabajo a cubrir.																																									
2.- EXPERIENCIA LABORAL: Evaluar las habilidades y destrezas adquiridas en trabajos anteriores, y su utilidad en el puesto que postula.																																									
EVALUACIÓN COMPETENCIAS																																									
Competencias emocionales																																									
<input type="checkbox"/> AUTOCONTROL	Descripción: Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.																																								
Preguntas: - Deme un ejemplo de alguna ocasión en que otra persona haya puesto a prueba su paciencia. Específicamente, hábleme de algún momento en que haya sido capaz de hablar respetuosamente a pesar de estar enojado o frustrado. - Hábleme de algún momento de mucha tensión en el que era conveniente que usted mantuviera una actitud positiva, ¿qué sucedió?																																									
Comentario:																																									
<input type="checkbox"/> AUTOMOTIVACIÓN / PASIÓN	Descripción: Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.																																								
Preguntas: - Para resolver problemas hace falta más que buenos planes, hace falta actuar. Deme un ejemplo de un momento en que haya sido capaz de actuar sensatamente para la resolución de un problema práctico. - Deme un ejemplo de una ocasión en que usted hizo algo adelantándose a las necesidades de su jefe o de sus clientes ¿qué fue lo que hizo?, ¿cómo lo manejó?																																									
Comentario:																																									
<input type="checkbox"/> INTERACCIÓN	Descripción: Se comunica con otras personas de manera cálida y servicial al mismo tiempo que fomenta la credibilidad y una atmósfera de armonía.																																								
Preguntas: - Hábleme de algún momento en donde haya hecho un esfuerzo especial por tratar a una persona de una manera que evidencie su respeto por los sentimientos ajenos. - Deme un ejemplo en donde a pesar de las circunstancias difíciles usted pudo crear una atmósfera de armonía.																																									
Comentario:																																									
Agentes de cambio																																									
<input type="checkbox"/> CAPACIDAD DE PERSUADIR	Descripción: Capacidad de persuadir, convencer, influir o convocar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos del negocio.																																								
Preguntas: - Hábleme de una situación en donde pudo ejercer influencia sobre otra persona verbalmente, por ejemplo cambiar una actitud, vender un producto / una idea o ser persuasivo. - Hábleme de alguna situación en la que algún equipo o compañero de trabajo haya acudido a usted para resolver alguna inquietud con el fin de seguir el curso de su proyecto ¿cuál fue su aporte y de que forma lo proporcionó?																																									
Comentario:																																									
<input type="checkbox"/> MANEJO Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Descripción: Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente; así como dirigir e influir en el proceso de adaptación al cambio en un equipo.																																								
Preguntas: - Perspicacia es la habilidad de comprender lo que hay que hacer para alcanzar los objetivos. Cuénteme sobre algún momento en el que haya tenido que "leer el sistema" de la empresa con perspicacia para alcanzar una meta. - Hábleme de alguna experiencia reciente en la que haya tenido que adaptarse a los cambios de la empresa y/o área, ¿se sintió cómodo?																																									
Comentario:																																									
<input type="checkbox"/> LEARNING ON THE FLY	Descripción: Habilidad para aprender rápidamente ante nuevos cambios, desafíos, analiza los éxitos y fracasos en busca de mejoras y demuestra encontrar soluciones para adaptarse.																																								
Preguntas: - Algunas de las tareas o responsabilidades nuevas son desconocidas, varias acompañadas de presión, o más riesgo que otros. Piense en una tarea difícil o responsabilidad que ha asumido recientemente, ¿qué lo hizo tan difícil?, ¿cuáles fueron sus resultados?																																									
Comentario:																																									
<input type="checkbox"/> CAPACIDAD DE INNOVAR	Descripción: Generar ideas que plantean nuevas soluciones a los problemas en las empresas; en sus productos, procesos y organización.																																								
Preguntas: - Hacer innovación no es solamente desarrollar nuevos productos, sino resolver problemas. Hábleme de una situación problemática en la que haya aplicado una solución innovadora.																																									
Comentario:																																									
<input type="checkbox"/> TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN	Descripción: Reprime las acciones o palabras en ausencia de información importante. Capaz de soportar situaciones no resultas, cambios frecuentes, demoras o eventos inesperados.																																								
Preguntas: - Deme un ejemplo donde haya tenido que enfrentar cambios frecuentes o eventos inesperados en el trabajo ¿qué conclusión se puede sacar de esta situación con respecto a su capacidad de trabajar en circunstancias ambiguas.																																									
Comentario:																																									
Otras Competencias																																									
<input type="checkbox"/> POLÍTICA Y PROCEDIMIENTOS	Descripción: Se relaciona con operaciones de rutina estando de acuerdo con las soluciones existentes para los problemas. Se somete a políticas y procedimientos establecidos y lleva un registro de las actividades de trabajo.																																								
Preguntas: - Deme un ejemplo en donde usted haya sido sumamente estricto al cumplir una política o un procedimiento. - Hábleme de una política y reglamentación y de cómo fue capaz de trabajar rigiéndose por ésta.																																									
Comentario:																																									
<input type="checkbox"/> PLANIFICACIÓN	Descripción: Capacidad de organizar personas o tareas y de planificar. Desarrolla planes de acción realistas prestando atención a las exigencias de tiempo y disponibilidad de recursos.																																								
Preguntas: - Deme un ejemplo en donde haya sido eficaz en la supresión de las constantes emergencias y sorpresas de su trabajo. De qué manera su planificación le ayudó a ser frente a lo inesperado.																																									
Comentario:																																									
<input type="checkbox"/> OMA DE DECISIONES Y RESOLUCIÓN ANALÍTICA DE PROBLEMAS	Descripción: Emprende la resolución de problemas mostrando juicio y una comprensión realista de los asuntos. Usa la razón aun cuando se esté enfrentando temas emocionales.																																								
Preguntas: - Hábleme de una situación problemática en la que haya tenido que tomar decisión para resolverla ¿cómo se sintió en el momento?, ¿considera que sus resultados fueron óptimos?																																									
Comentario:																																									
Herramientas																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>MS Office</th> <th>B</th> <th>I</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Word</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Excel</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>PowerPoint</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	MS Office	B	I	A	Word	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Excel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PowerPoint	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otros:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Grado de consanguinidad / parentesco Familiares y/o conocidos en Pauser: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No																				
MS Office	B	I	A																																						
Word	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Excel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
PowerPoint	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Otros:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Intereses y motivaciones Pretensiones salariales: _____ Disponibilidad para incorporarse: _____																																									
Licencia de conducir: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No																																									
Habilidades sociales																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>B</th> <th>I</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Comunicación verbal</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Fluidez verbal</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escucha activa</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Capacidad de argumentación</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Claridad/ Concreción</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		B	I	A	Comunicación verbal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fluidez verbal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escucha activa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Capacidad de argumentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Claridad/ Concreción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Observaciones: <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>B</th> <th>I</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Comunicación no verbal</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Contacto visual</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Expresión corporal adecuada</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> ¿Propondría su contratación? _____ ¿Por qué? _____		B	I	A	Comunicación no verbal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contacto visual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Expresión corporal adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B	I	A																																						
Comunicación verbal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Fluidez verbal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Escucha activa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Capacidad de argumentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Claridad/ Concreción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
	B	I	A																																						
Comunicación no verbal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Contacto visual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
Expresión corporal adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
B: básico, I: intermedio, A: avanzado																																									


Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 9. Cronograma del proceso de inducción

FECHA	HORA	Nº DE HORAS	ACTIVIDADES	PROGRAMACIÓN	SEDE/ PLATAFORMA	RESPONSABLE
7/04/2021	08:00 a.m.	1.45 HRS	Etapa I: Acercamiento a Pauser	- Exposición de Valores Institucionales, cultura, objetivos de la empresa, principales clientes y beneficios laborales.		(nombre de responsable de Gente y Gestión)
7/04/2021	09:45 a.m.	0.15 HRS	Evaluación de Etapa I de Inducción			(nombre de responsable de Gente y Gestión)
7/04/2021	10:00 a.m.	2.00 HRS	Etapa II: Presentación del área	- Exposición de objetivos del área y el procedimiento para la medición del cumplimiento de estos.		(nombre de jefe del área)
7/04/2021				- Procedimiento para la medición del cumplimiento de objetivos.		
7/04/2021				- Estructura del equipo de trabajo.		
7/04/2021				- Se brindará los contactos del área que contendrá, nombres, cargos, teléfonos y <i>e-mail</i> .		
7/04/2021	12:00 m.	1.00 HRS	Refrigerio			
7/04/2021	1:00 p.m.	3.45 HRS	Etapa III: Funciones específicas	- Exposición de funciones específicas del cargo que va a desempeñar.		(nombre de jefe directo)
7/04/2021				- Mostrar cuales son las áreas anexas con las que trabaja de la mano.		
7/04/2021				- Realizar el <i>check list</i> con herramientas de trabajo que se le asignará, de acuerdo al cargo.		
7/04/2021	4:45 p.m.	0.15 HRS	Evaluación de Etapa II de Inducción			(nombre de responsable de Gente y Gestión)
8/04/2021	08:00 a.m.	8.00 HRS	Entrenamiento en campo	- El nuevo integrante se entrena en los procesos comerciales/ operativos que deberá ejecutar diariamente.		(nombre de jefe del área y <i>partner</i> asignado)
8/04/2021	- Envío de Encuesta de satisfacción.				e-mail trabajador	(nombre de responsable de Gente y Gestión)

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 10. Evaluación primera etapa – Inducción



I ETAPA - ACERCAMIENTO A PAUSER

¡Bienvenido a Pauser !

(nombre completo del trabajador)

A continuación deberás responder las 4 preguntas sobre lo expuesto en la I Etapa

1.- ¿A qué nos dedicamos en Pauser?

2.- Sobre las competencias, marca con una X las correctas:

Pasión () Transparencia () Planificación ()
 Generosidad () Alegría () Innovación ()


3.- Con tus propias palabras, explicar la Misión de Pauser.

4.- ¿En qué lugares del Perú tenemos sedes?

¡Gracias!
Ahora se pondrán en contacto contigo para continuar con las Etapas II y III

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 11. Check list herramientas de trabajo

	CHECK LIST DE ENTREGA DE HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y UNIFORMES DE TRABAJO			
Fecha				
Nombre del trabajador				
Cargo				
Área				
HERRAMIENTAS	MARCA	ESTADO	CANTIDAD	TALLA
Teléfono celular				
Mochila				
Laptop				
Faja lumbar				
UNIFORME	MARCA	ESTADO	CANTIDAD	TALLA
Camisa blanca				
Polo azul				
Pantalones de drill				
Casaca impermeable				
EPPS	MARCA	ESTADO	CANTIDAD	TALLA
Guantes anticorte				
Botín de seguridad con punta de acero				
Cascos con careta				

*Llenar el presente documento y enviar en PDF al trabajador para su conformidad vía *e-mail*.

Nota: Elaboración propia, 2021.



III ETAPA - ACERCAMIENTO A PAUSER

(nombre completo del trabajador)

A continuación deberás responder las 4 preguntas sobre lo expuesto en la I Etapa

- 1.- ¿Cuáles son las funciones de tu cargo?
- 2.- ¿Cómo se llama tu jefe directo?
- 3.- ¿Cuáles son las áreas con las que trabajas de la mano?
- 4.- ¿Qué expectativas tienes de tu área?

¡Gracias!
El siguiente paso es el entrenamiento en campo, pronto se pondrán en contacto contigo.

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 13. Encuesta de

satisfacción

	GENTE Y GESTIÓN ENCUESTA DE SATISFACCIÓN - INDUCCIÓN	
Estimado Colaborador Para nosotros es muy importante conocer la percepción que ustedes tienen al haber culminado el proceso de inducción, es por esta razón que le solicitamos contestar las siguientes preguntas, teniendo en cuenta los siguientes criterios de calificación: 1 = Insatisfecho, 2 = Neutral, 3 = Muy Satisfecho, 4 = Totalmente Satisfecho.		
Datos del Jefe Inmediato Nombre <input style="width: 150px;" type="text"/> Puesto <input style="width: 150px;" type="text"/>		
Preguntas	1 2 3 4	
1 La calidad y presentación de la información	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
2 El cumplimiento en tiempos de capacitación	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
3 El acceso a la información para la formación	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
4 Servicio prestado frente a la información requerida por usted.	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
5 ¿Considera que fue de utilidad la información brindada? ¿Por qué?	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
6 ¿Coméntenos que fue lo que más le gustó?	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
7 ¿Nos podría brindar alguna propuesta de mejora?	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
¡Muchas Gracias por su colaboración! ¡Bienvenido(a)!		

Nota: Elaboración propia, 2021.



GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Las pautas y criterios para completar el presente documento:

Hoja 1. Objetivos de gestión PUNTUACIÓN DE OBJETIVOS

Nivel de Objetivos:
Mínimo = 70% (por debajo se considera 0% de cumplimiento)
Target= 100%
Máximo = 130% de alcance

Hoja 2. Competencias ESCALA CUALITATIVA DE COMPETENCIAS

NIVELES DE DESEMPEÑO	DEFINICIÓN
SOBRESALIENTE	Colaborador que sobresale y se destaca en su desempeño. Agrega valor diferencial a la compañía.
SUPERA EXPECTATIVAS	El desempeño del colaborador supera el nivel esperado. Colaboradores altamente efectivos.
CUMPLE	El desempeño del colaborador alcanza el nivel requerido satisfactoriamente, de forma efectiva y eficiente.
CUMPLE PARCIALMENTE	El desempeño del colaborador no alcanza el nivel esperado en su totalidad. Se requiere un plan de acción para modificar resultados o conductas que mejoren su nivel de desempeño.
NO CUMPLE	El desempeño del colaborador se aleja visiblemente del nivel esperado, los resultados o conductas ponen en riesgo el logro de objetivos superiores. Se requiere de un plan de acción rápido para modificar resultados o conductas que mejoren su nivel de desempeño.
NO APLICA	No corresponde evaluar esta competencia.


ESCALA CUANTITATIVA DE COMPETENCIA

S - Sobresaliente	SE - Supera Expectativas	CC - Cumple	CP - Cumple Parcialmente	NC - No Cumple	NA - No Aplica
130 ≥ x > 115	115 ≥ x > 105	105 ≥ x ≥ 95	95 > x ≥ 70	< 70	0

4.-COMPOSICIÓN DEL RESULTADO GLOBAL

Objetivos	70%
Competencias	30%

Nota: Elaboración propia, 2021.



Establecimiento de Objetivos / Revisión del Progreso

Apellido y nombre: _____ Nombre del jefe: _____
 Puesto: _____ Puesto: _____ Fecha: _____

Objetivo	Criterio de medición	Plazo dd/mm/aa	Peso (%)	Mínimo a obtener	Target a obtener	Máximo a obtener	Autoevaluación			Evaluación del jefe		
							Logro	% de Cumplimiento	% de Cumplimiento por peso	Logro	% de Cumplimiento	% de Cumplimiento por peso
								0.00%	0.00%		0.00%	0.00%
								0.00%	0.00%		0.00%	0.00%
								0.00%	0.00%		0.00%	0.00%
								0.00%	0.00%		0.00%	0.00%

Cumplimiento real	0%	Cumplimiento real	0%
Nivel máximo	0%	Nivel máximo	0%

COMENTARIOS (Revisión de mitad de año)

Nota: Elaboración propia, 2021.



Establecimiento de Objetivos / Revisión del Progreso

Apellido y nombre: _____
Puesto: _____

Nombre del jefe: _____
Puesto: _____

Fecha: _____

Objetivo	Criterio de medición	Plazo dd/mm/aa	Peso (%)	Mínimo a obtener	Target a obtener	Máximo a obtener	Autoevaluación			Evaluación del jefe		
							Logro	% de Cumplimiento	% de Cumplimiento por peso	Logro	% de Cumplimiento	% de Cumplimiento por peso
								0.00%	0.00%		0.00%	0.00%
								0.00%	0.00%		0.00%	0.00%
								0.00%	0.00%		0.00%	0.00%
								0.00%	0.00%		0.00%	0.00%

Cumplimiento real	0%	Cumplimiento real	0%
Nivel máximo	0%	Nivel máximo	0%

COMENTARIOS (Revisión de mitad de año)

Leyenda:	
Objetivo	Enunciado de manera SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Realista y Definido en el Tiempo). Use verbos en infinitivo ("desarrollar", "lanzar", "reducir")
Criterio de medición	Breve descripción (cómo se mide el logro)
Plazo dd/mm/aa	Fecha de compromiso de logro del objetivo
Peso (%)	Ponderación del objetivo respecto del total (debe sumar 100%)
Mínimo a obtener	Es un valor numérico
Target a obtener	Es un valor numérico
Máximo a obtener	Es un valor numérico
Logro	Respecto a la medida de logro deseada cuál fue el resultado real (es un valor numérico).
% de cumplimiento	Logro / Medida de logro.(debe sumar 100%)
% de cumplimiento por peso	Logro / Medida de logro.(debe sumar 100%)

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 16. Revisión del progreso



Seguimiento y *Feedback* de Resultados

Apellido y nombre: _____ Nombre del jefe: _____
Puesto: _____ Puesto: _____ Fecha: _____

Evaluación integral		
Componente de la evaluación	Ponderación final	Evaluación individual
Objetivos	70%	0.00%
Competencias	30%	0.00%

Logro de objetivos y evaluación de competencias, el desempeño integral es:	0.00%	Desempeño integral es:	(colocar el nivel, según la escala de evaluación)
--	-------	------------------------	---

Entrevista de devolución	
Revisión de mitad de año	
COMENTARIOS Jefe directo	COMENTARIOS Colaborador

Entrevista de devolución de cierre	
COMENTARIOS Jefe directo	Plan de Mejora

COMENTARIOS Jefe del jefe	Plan de Mejora

COMENTARIOS Colaborador	Plan de Mejora

_____ Colaborador _____ Jefe inmediato _____ Jefe del jefe inmediato

Nota: Elaboración propia, 2021.

Notas biográficas

Luisa Melina Carranza Jiménez

Nació en la ciudad de Trujillo. Es abogada, con estudios en Administración de Empresas.

Cuenta con más de 8 años de experiencia laborando en el área de Recursos Humanos.

Actualmente se desempeña como Analista de Remuneraciones y Administración de Contratos en el Grupo Aramburú Matriz.

Elizabeth Rosana González Urbina

Nació en Lima. Es Licenciada en Administración de Empresas, Business Coach Certificada, con estudios en habilidades gerenciales, minería para no mineros, y *train the trainers*. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el área de Recursos Humanos. Actualmente se desempeña como Jefe de Recursos Humanos en Komatsu Mining Corp.

Valeria Lisbeth Luque Murillo

Nació en Lima. Es Licenciada en Psicología. Cuenta con más de 9 años de experiencia laboral en gestión humana. Actualmente se desempeña como Coordinadora de Seguridad Patrimonial en Nexa Resources en el Complejo Pasco.

Silvia Raquel Miyashiro Enobi

Nació en Lima. Es Contadora Pública Colegiada, graduada de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con 16 años de experiencia en áreas de Recursos Humanos, liderando y gestionando los procesos de administración de personal, compensaciones y remuneraciones en empresas de los sectores telecomunicaciones, servicios, pesca y seguros. Actualmente se desempeña como Especialista de Relaciones Laborales en La Positiva Seguros y Reaseguros.