



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO
PARA EL PERSONAL EMPLEADO EN UNA EMPRESA
AGROEXPORTADORA DE LA ZONA SUR DEL PERÚ”**

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

Presentado por

Julio Jeancarlo Huerta Benites

Carlos Luis Lechuga Jiron

Jahir Francisco Lopez Espiritu

Ilene Milagros Millan Arevalo

Asesor: Ismael Patricio Saco Moreno

[0009-0006-9329-3544](tel:0009-0006-9329-3544)

Lima, junio 2025



Anexo IX. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, ISMAEL PATRIGIO SAGO MORENO deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL EMPLEADO EN UNA EMPRESA AGROEXPORTADORA DE LA ZONA SUR DEL PERÚ" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	Julio Jeancarlo Huerta Benites
2	Carlos Luis Lechuga Irujo
3	Jahir Francisco Lopez Espirito
4	Diana Milagro Millan Arevalo

para optar al Grado de Magister en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio ...Turnitin..... el día 11 de enero de 2026 dando el siguiente resultado:

turnitin Página 2 de 118 - Descripción general de similitud Identificador de la entrega: 10455000903

13% Similitud general
El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, parciales.

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Textualidad

Fuentes principales

- 12% Fuentes de Internet
- 2% Publicaciones
- 8% trabajos entregados (trabajo del estudiante)

Firma del asesor

Nombre: Ismael Patricio Sago Moreno

ORCID: 0009-0008-9329-354

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XI
CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	1
1. Perfil competitivo de la empresa.....	1
1.1. Antecedentes, reseña histórica y consideraciones generales	1
1.1.1. Antecedentes	1
1.1.2. Reseña histórica	4
1.1.3. Consideraciones generales	7
1.2. Orientación estratégica.....	7
1.3. Perfil estratégico de la organización	8
2. Identificación del problema y de la oportunidad	9
2.1. Contexto de la problemática	9
2.2. Definición del problema	12
2.3. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	13
3. Propuesta de solución	13
3.1. Objetivos.....	13
3.1.1. Objetivo principal	13
3.1.2. Objetivo secundario	13
3.2. Justificación e importancia de la propuesta	13
3.3. Alcances y limitaciones de la propuesta	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	15

1. Determinación del tipo de estudio	15
2. Identificación de las variables del estudio	15
2.1. Gestión de desempeño	15
2.2. Gestión por competencias	17
3. Principales definiciones y modelos.....	18
3.1. Desempeño laboral.....	18
3.2. Evaluación del desempeño laboral.....	19
3.3. Gestión del recurso humano.....	20
3.4. Competencias	21
3.5. Modelos de competencias	22
3.5.1. Modelo de competencia basado en la teoría del comportamiento	22
3.5.2. Modelo de competencia basado en la estrategia empresarial	22
3.5.3. Modelo de competencia basado en un enfoque cognitivo y motivacional	22
3.5.4. Modelo de competencias por Martha Alles	23
4. Estado del arte de las teorías relacionadas con el estudio.....	25
4.1. Teoría para la gestión del desempeño	25
4.1.1. Teoría de la gestión del desempeño basada en datos	25
4.1.2. Teoría del desempeño ágil	25
4.2. Teoría para la gestión de competencias	26
4.2.1. Teoría de las competencias dinámicas.....	26
4.2.2. Teoría del desarrollo de competencias basado en el aprendizaje experiencial.....	26
5. Determinación del instrumental a utilizar.....	27
6. Procedimiento de recolección y análisis de la información.....	27
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....	29

1. Análisis del macroentorno	29
1.1. Entorno político	29
1.2. Entorno económico	30
1.3. Entorno social	32
1.4. Entorno tecnológico	35
1.5. Entorno ecológico	37
2. Análisis del microentorno	39
2.1. Poder de negociación de los proveedores	40
2.2. Poder de negociación de los clientes	40
2.3. Amenaza de nuevos competidores.....	41
2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	42
2.5. Rivalidad entre los competidores existentes	42
3. Matriz EFE.....	44
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO	46
1. Modelo del negocio.....	46
2. Cadena de valor.....	47
3. Mapa estratégico	48
4. Análisis VRIO.....	49
5. Matriz EFI.....	50
CAPÍTULO V. ANÁLISIS-AUDITORÍA DEL ÁREA DE EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	51
1. Metodología de investigación	51
1.1. Diseño de investigación	51

1.2. Población y muestra.....	51
1.3. Instrumentos.....	51
2. Análisis-auditoría del proceso de evaluación y gestión del desempeño	52
3. Brechas en la evaluación del desempeño por competencias.....	54
4. Validación de competencias actuales.....	56
CAPÍTULO VI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	58
1. Alineamiento estratégico	58
1.1. Análisis FODA.....	58
1.2. Estrategias referenciales.....	59
1.3. Sistema de calificación	60
1.3.1. Calificación de las competencias	60
1.3.2. Nivel de desempeño	60
2. Objetivos del plan de recursos humanos.....	60
2.1. Objetivo principal	60
2.2. Objetivos secundarios	60
3. Desarrollo de las estrategias de recursos humanos	61
3.1. Competencias generales o cardinales.....	62
3.2. Competencias específicas	63
4. Plan de desarrollo organizacional	67
4.1. En la implementación	67
4.2. En la evaluación y post evaluación	67
4.3. Participantes.....	68
4.4. Responsables.....	68

CAPÍTULO VII. SOCIO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	69
1. Plan de acción-implementación de la propuesta	69
2. Impacto en el posicionamiento del área/función de recursos humanos	70
3. Evaluación de impacto económico	72
4. Presupuesto de la propuesta	73
CONCLUSIONES.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Indicadores macroeconómicos de Perú y el mundo.....	30
Tabla 2	Evolución de indicadores de exportación	31
Tabla 3	Acciones colectivas de protesta	34
Tabla 4	Poder de negociación de los proveedores	40
Tabla 5	Poder de negociación de los clientes	41
Tabla 6	Amenaza de nuevos competidores.....	41
Tabla 7	Amenaza de productos sustitutos.....	42
Tabla 8	Rivalidad entre los competidores existentes.....	43
Tabla 9	Matriz EFE.....	44
Tabla 10	Mapa estratégico	48
Tabla 11	Análisis VRIO del Grupo Valle y Pampa.....	49
Tabla 12	Matriz EFI.....	50
Tabla 13	Formato actual de la evaluación de desempeño por competencias esperadas del Grupo Valle y Pampa.....	54
Tabla 14	Validación de competencias actuales alineadas a la estrategia del negocio en el Grupo Valle y Pampa.....	56
Tabla 15	Análisis FODA	58
Tabla 16	Descripción de niveles por competencias.....	60
Tabla 17	Nivel de desempeño estimado	60
Tabla 18	Diccionario de competencias generales para el Grupo Valle y Pampa	62
Tabla 19	Perfil de trabajadores y competencias específicas del Grupo Valle y Pampa	64
Tabla 20	Medidas para mejora sostenible de las competencias en el Grupo Valle y Pampa .	71
Tabla 21	Evaluación económica de la propuesta de mejora de evaluación de desempeño por competencias en el Grupo Valle y Pampa (en miles de dólares).....	72

Tabla 22 Inversión de la propuesta de evaluación de desempeño por competencias en el Grupo Valle y Pampa	73
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Línea de tiempo	6
Figura 2	Organigrama de áreas del Grupo Valle y Pampa	7
Figura 3	Evolución del área productiva	9
Figura 4	Margen de utilidad vs. Ventas	10
Figura 5	Clima laboral 2022 vs. 2023	10
Figura 6	Histórico de ajustes de sueldo	11
Figura 7	Índice de gobernanza del Perú al 2023	29
Figura 8	Remuneración mínima vital (enero de 1991-abril de 2024).....	32
Figura 9	Productividad laboral al 2023 (PBI constantes en dólares internacionales al 2017)	33
Figura 10	Indicadores de pobreza rural y urbana.....	34
Figura 11	Ofertas de trabajo de IA por área geográfica (% de todas las ofertas de trabajo) ..	35
Figura 12	Casos de uso de IA más comunes adoptados en el 2023.....	36
Figura 13	Extracción de agua por sectores a nivel mundial	37
Figura 14	Contribución del sector agrícola al nivel de estrés hídrico, por cuenca, 2015	38
Figura 15	Promedio de las anomalías de la temperatura superficial del mar (TSM) en el Pacífico tropical para mayo de 2024 y promedio de las anomalías de la TSM para el 1-10 de junio de 2024	39
Figura 16	Modelo de negocio del Grupo Valle y Pampa.....	46
Figura 17	Cadena de valor del Grupo Valle y Pampa	47
Figura 18	Conocimiento de evaluación de la gestión del desempeño	53
Figura 19	Esquema conceptual de competencias en el Grupo Valle y Pampa	59
Figura 20	Proceso de implementación de la evaluación de desempeño por competencias en el Grupo Valle y Pampa.....	70
Figura 21	Beneficios del talento en la evaluación del desempeño laboral	71

Figura 22 Calificación de indicadores para mejora sostenible de las competencias en el Grupo
Valle y Pampa 72

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Instrumentos	84
Anexo 2. Tiempo de evaluación de desempeño en la empresa de jefes de área.....	86
Anexo 3. Conocimiento de evaluación de desempeño de jefes de área.....	87
Anexo 4. Fortalezas y debilidades de la evaluación de desempeño de jefes de área.....	88
Anexo 5. Discusión y aportes sobre la evaluación de desempeño de jefes de área	89
Anexo 6. Evaluación por competencias de jefes de área	90
Anexo 7. Finalidad de la evaluación de competencias y estrategias de jefes de área.....	91
Anexo 8. Fortalezas y debilidades de la evaluación de desempeño según gerentes.....	92
Anexo 9. Desconocimiento, retroalimentación e incentivos de la evaluación de desempeño por competencias según gerentes	93
Anexo 10. Lista de cotejo sobre auditoría de la gestión por competencias	94
Anexo 11. Propuesta de evaluación de desempeño por competencias	95
Anexo 12. Diccionario de competencias generales y específicas.....	97

CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. Perfil competitivo de la empresa

1.1. Antecedentes, reseña histórica y consideraciones generales

1.1.1. Antecedentes

Se afirma que las empresas que se involucran en el mejoramiento de la gestión del desempeño permiten la sostenibilidad del crecimiento de la empresa. Estudios internacionales, como el de Álvarez (2023), tuvieron como objetivo indagar el rendimiento laboral de los trabajadores a través del sistema de evaluación de desempeño de la empresa en los últimos 4 años. Los resultados muestran que el 94 % de los empleados conocía los objetivos de su evaluación de desempeño, aunque un 20 % de ellos consideraba que dichos objetivos no estaban claramente definidos, ya que no eran cuantitativos ni alcanzables. Además, un 38 % de los empleados manifestó que las reuniones semestrales con sus superiores no contribuyen a identificar sus fortalezas y debilidades. Por tanto, se concluyó que era necesario adoptar un enfoque más participativo en la formulación de objetivos y en la gestión del desempeño, de modo que la evaluación fuera percibida no como un simple trámite, sino como una herramienta clave para mejorar y motivar el rendimiento. También se destacó que un 37 % de los empleados deseaba tener evaluaciones trimestrales, reflejando su ambición por mejorar continuamente su desempeño. Asimismo, la inclusión de nuevas líneas de evaluación permitió a los empleados y evaluadores adquirir niveles de competencias de liderazgo (25%) y la alineación de los valores (25%) exigidos. Finalmente, se subrayó la necesidad de implementar planes de formación para cubrir habilidades gerenciales y de comportamiento, lo que remarca la importancia de una buena retroalimentación para el desarrollo personal y organizacional.

Muhammad et al. (2021) investigaron el impacto del sistema de gestión de desempeño en el rendimiento de los empleados. En los resultados del estudio, se constató que el sistema de gestión del desempeño tiene un efecto significativo en el rendimiento de los empleados, con un valor de R^2 (.618), es decir hubo una fuerte relación positiva entre las variables. Se concluyó que el *performance management system* (PMS) bien definido tiene un efecto significativo en el rendimiento de los empleados; por ello, se recomendó que la dirección de cualquier organización se sienta y concilie sus prácticas de PMS para hacerlas más sostenibles. Asimismo, se sugirió analizar y considerar los problemas de los empleados, identificarlos y ayudar a afrontarlos, así como poner en marcha métodos de reconocimiento que animen a los empleados y de este modo puedan alcanzar los objetivos deseados por las organizaciones.

También, se encuentra Dangol (2021), que investigó cómo la evaluación del desempeño afecta la motivación de los empleados. Los resultados indican que la evaluación regular del

desempeño fomenta la motivación de los empleados y que las calificaciones de desempeño tienen un efecto positivo en el rendimiento y la motivación. Sin embargo, se identificaron desafíos, como la tendencia de algunos gerentes a ser excesivamente liberales o estrictos en la calificación, lo que afecta la motivación. Asimismo, se obtuvo que el sistema de evaluación del desempeño mejoró la motivación ($m=3.20$) y el desempeño laboral ($m=3.17$) de los trabajadores. Se concluyó que la capacidad del gerente para abordar las brechas de habilidades tiene un impacto significativo en los empleados, y que una evaluación justa del desempeño puede mejorar la motivación de los empleados.

El estudio de Lara (2021) tuvo como objetivo proponer un plan de remuneración variable en función de los indicadores de cada puesto de trabajo. Los principales resultados indicaron que el nivel de cumplimiento de competencias relacionadas al cargo es del 75% y el de conocimientos técnicos obtenidos es de 94,13%. También, se encontró que los factores con mayor grado de satisfacción fueron la motivación (93.30%), la identidad y sentido de pertenencia (88.89%), el liderazgo (88,35%), jefe y superiores (87.57%), el reconocimiento (87.30%), la comunicación y condiciones de trabajo (86.35%). Asimismo, se encontró una relación directa entre la motivación y la satisfacción del personal, subrayando la necesidad de gestionar la compensación como un elemento ligado a la productividad, y considerando la remuneración como un medio y no como un fin en sí mismo. La propuesta integró la gestión de la compensación y la motivación para determinar y recompensar los resultados de los trabajadores, promoviendo así la mejora continua y la competitividad organizacional. Se concluyó que la implementación de un plan de remuneración variable contribuiría significativamente a incrementar la productividad y rentabilidad de la compañía, con un impacto positivo en el rendimiento general de los empleados.

Asimismo, Ricaurte et al. (2020) presentaron un modelo de sistema de compensación diseñado para definir incrementos salariales basados en una evaluación de desempeño (ED). Los resultados mostraron que el 87% de los trabajadores indicó que la empresa les posibilita su estabilidad laboral y el 80% está satisfecho con su lugar de trabajo, teniendo como razones principales los factores motivacionales que monetarios. En este sentido, la política de la empresa establecía un incremento salarial cada 2 años, por lo que se propuso un proceso de ED anual que promedia los resultados de ambos años para definir el incremento salarial. Para la implementación de la ED, se sugirió el siguiente proceso: (1) diseño; (2) implantación; (3) aplicación; y (4) resultados-retroalimentación. En la primera ED, es decir, en el primer año, el evaluador deberá definir los objetivos del evaluado, que a su vez deben ser validados por el área de talento humano. Se concluyó que la implementación del sistema de compensación

propuesto permitiría fomentar la equidad en la fijación de salarios, estandarizar el incremento salarial de manera objetiva y retener el talento humano, contribuyendo indirectamente a la planificación financiera al establecer parámetros claros para los incrementos salariales. Además, la ED se consideró una herramienta esencial para identificar brechas y debilidades, promoviendo así el desarrollo de los colaboradores.

Entre los estudios nacionales, Minaya y Nunura (2022) diseñaron e implementaron un sistema de ED por competencias, basado en la metodología de la doctora Martha Alles, especialista en recursos humanos. La propuesta incluyó un sistema de evaluación 360° que abarcó 12 productos secuenciales, como el proceso de evaluación de desempeño, boletines informativos, formularios con criterios de evaluación, fichas de autoevaluación y evaluación por parte de supervisores, miembros del equipo y clientes. Como valor agregado, la propuesta no solo permitió medir el desempeño logrado de manera completa y sistemática, sino que también facilitó el reconocimiento de brechas informativas, incentivando el desarrollo de una gestión más estratégica del talento humano. En conclusión, el estudio destaca que el modelo de Alles contribuye significativamente a mejorar la eficiencia del área comercial, al garantizar que los trabajadores cuentan con las competencias necesarias para satisfacer las demandas de los clientes.

También, Manay y Montero (2021) propusieron un sistema para mejorar la deficiente evaluación del desempeño laboral en una empresa; debido a que este proceso de la empresa se encontraba desactualizado. Metodológicamente, se utilizó un enfoque inductivo-deductivo y un diseño no experimental, de corte transaccional. El resultado principal fue la elaboración de una propuesta para superar las deficiencias en la ED laboral. Los componentes que tuvo el modelo propuesto se rigen por la teoría de Alles (2008) basada en el comportamiento y Chiavenato (2009) en relación con la construcción de un método mixto; por tanto, se concluyó que una ED sistemática es clave para gestionar el talento humano, implementar mejoras, fomentar el crecimiento personal y profesional de los empleados, y lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

De igual manera, Coronado et al. (2021) desarrollaron un sistema de gestión y ED para una empresa, ya que ésta carecía de un sistema que permitiera el mejoramiento continuo y la medición de la contribución de los colaboradores en relación con los objetivos organizacionales. Este sistema incluyó dimensiones como competencias organizacionales y del puesto, objetivos del puesto alineados a las metas organizacionales, y factores de contribución para el logro de objetivos grupales. Para diseñar el sistema, se realizaron entrevistas a gerentes y jefes de recursos humanos y de negocio en sectores como la industria, transporte y servicios,

enfocándose en la gestión y evaluación del desempeño, y su impacto en la productividad futura. De este modo, se encontró que el 92.31% de los líderes percibió que un sistema de evaluación de desempeño tuvo un efecto positivo en la productividad. La investigación confirmó, a través de la opinión experta, que la implementación del sistema de gestión y evaluación del desempeño impactó positivamente en la productividad de sus colaboradores.

Noel et al. (2019) diseñaron un sistema de evaluación de desempeño para una empresa constructora con aproximadamente 3,000 empleados, que carecía de herramientas para gestionar el desempeño. En relación, se evaluó el nivel de desempeño mediante indicadores de impacto, encontrándose un nivel del 70% de clima laboral, 17% para el personal con alto rendimiento, 15% en el índice de liderazgo y 145% en el ROI de capital humano, careciendo de valores en los índices de cultura y rotación de puestos clave. En este sentido, el sistema, alineado con el plan estratégico y la estrategia de excelencia operacional de la empresa, buscó mejorar el rendimiento de los colaboradores, contribuir a la sostenibilidad del negocio y optimizar la rentabilidad mediante el fortalecimiento de competencias y el crecimiento personal de los empleados. El proceso de evaluación incluyó objetivos de desarrollo, enfocados en el crecimiento personal y aprendizaje, y administrativos, relacionados con las condiciones laborales. Asimismo, en el sistema de gestión del desempeño se establece qué y cómo evaluar, los objetivos y cómo lograr incrementar el rendimiento y desarrollar las competencias. Por lo tanto, el sistema permitió medir y monitorear las habilidades de los empleados, asegurar su adecuación a los puestos y diagnosticar necesidades de capacitación, facilitando la creación de programas de desarrollo de carrera. Además, se identificaron oportunidades para mejorar el clima laboral, aumentar la motivación a través de incentivos, fortalecer la cultura organizacional y mantener la competitividad de la empresa en el mercado.

Existe una creciente tendencia de empresas que están implementando herramientas validadas teóricamente que mejoren la gestión del desempeño. La empresa Grupo Valle y Pampa es una de ellas y plantea mejorar la gestión de desempeño para el personal empleado.

1.1.2. Reseña histórica

El Grupo Valle y Pampa representa un conglomerado de empresas que vislumbra convertirse en uno de los principales agroexportadores en la región sur del Perú. Su enfoque primordial radica en la calidad de productos y servicios, la investigación y desarrollo, el crecimiento sostenible y la consolidación de su marca como un empleador destacado.

En el año 2008, el Grupo Valle y Pampa inició sus operaciones bajo la razón social Agroinversiones Valle y Pampa. Desde que empezó, la empresa, de carácter familiar y con capital propio, se especializó en el cultivo de arándanos, granada y espárragos. En la actualidad,

ha consolidado su presencia con un extenso terreno de 1,590 hectáreas, de las cuales, hasta el tercer trimestre de 2020, 219 hectáreas son productivas.

Dentro de esta extensión productiva, en el año 2024, Valle y Pampa se distribuye de manera estratégica en 120 hectáreas dedicadas al cultivo de espárragos, 54 hectáreas destinadas a la producción de granadas y 45 hectáreas dedicadas a los arándanos. La empresa ha demostrado su compromiso con la calidad y sostenibilidad al obtener la Certificación B, así como otras certificaciones internacionales destacadas, como Global Gap y Smeta, entre otras. Estas certificaciones no solo refuerzan la calidad de los productos, sino que también amplían las posibilidades de exportación a nivel mundial.

En octubre de 2020, habiendo llamado la atención de capital extranjero, en este caso la empresa Family Tree Farms de capital estadounidense, nace el Grupo Valle y Pampa, compuesto de la siguiente manera:

- Agroinversiones Valle y Pampa S. A., la matriz que da asesoría corporativa a las demás empresas del grupo
- Agrícola San Gallan S. A. C., empresa dedicada al cultivo, cosecha y exportación de espárragos, granada y arándanos; de capital familiar propio
- Family Farms Perú S. R. L., empresa dedicada al cultivo, cosecha y exportación de arándanos; de capital familiar propio y extranjero (Family Tree Farms)

En el año 2024, el Grupo Valle y Pampa centra sus actividades agrícolas en dos cultivos principales: la granada a través de Agrícola San Gallan, con 54 hectáreas productivas, y los arándanos mediante Family Farms Perú, con un total de 300 hectáreas en producción. La empresa proyecta alcanzar 654 hectáreas cultivadas para el año 2026, lo cual representa una ampliación significativa en la capacidad productiva. Esta expansión no solo implica el aumento cuantitativo de la superficie cultivada, sino que también está respaldada por una estrategia clave: la implementación de nuevos cultivos.

Figura 1

Línea de tiempo



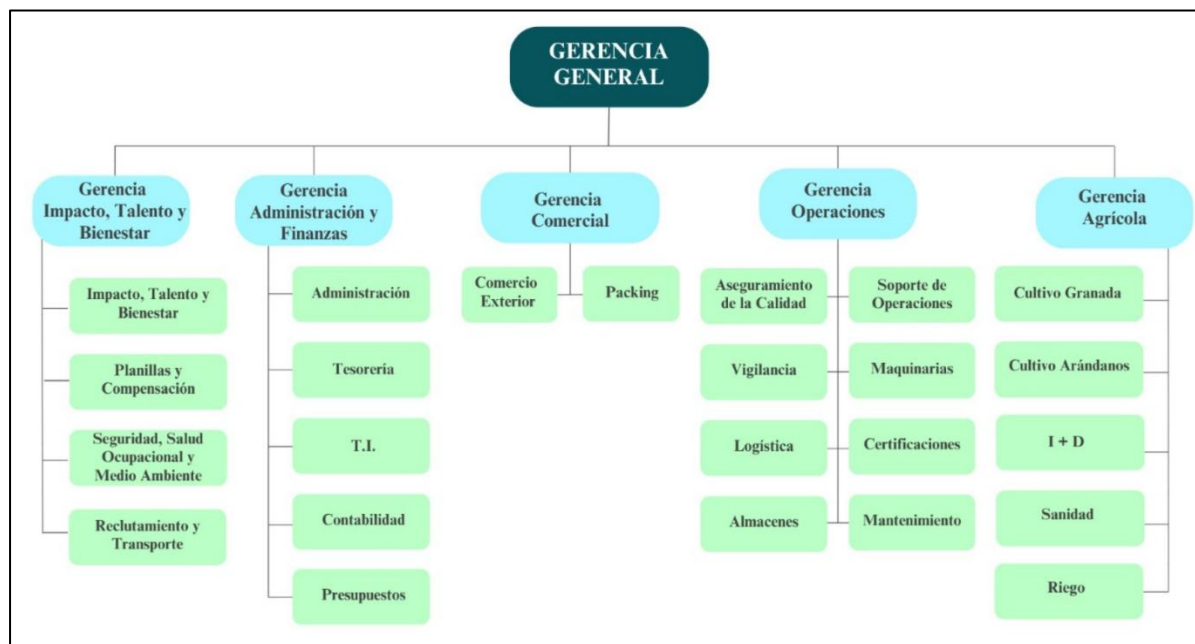
Nota. Elaboración propia.

Asimismo, la empresa ha destinado recursos a actividades de investigación y desarrollo con el objetivo de mejorar los procesos existentes y diversificar la cartera de cultivos. Este impulso estratégico no solo asegura el crecimiento sostenible de la empresa, sino que también la posiciona como líder en la adopción de prácticas agrícolas avanzadas y sostenibles.

La estructura organizativa del Grupo Valle y Pampa está compuesta por seis gerencias: General, Comercial, Impacto Talento y Bienestar, Administración y Finanzas, Operaciones y Agrícola. Distribuidos en 106 colaboradores en la planilla de empleados al cierre de 2023 (con proyección a llegar a 143 al cierre de 2024); y colaboradores en planilla de obreros que varía entre 487 en temporada baja (enero a mayo) y 2,390 en campaña (de junio a diciembre) (ver Figura 2).

Figura 2

Organigrama de áreas del Grupo Valle y Pampa



Nota. Elaboración propia.

1.1.3. Consideraciones generales

Desde el 2023, la compañía se ha enfocado en aumentar la dotación del personal del área comercial, y desarrollar nuevas estrategias comerciales. A consecuencia de esta iniciativa, se ha logrado un incremento en los resultados de ventas en un 7.49 % desde el 2023.

En el año 2024, en el área comercial se identificó que hay posiciones que impactan principalmente en la continuidad del negocio en corto plazo, con alto nivel de vulnerabilidad y complejidad. Es decir, existen posiciones que desde su naturaleza impactan desde un proceso *core*, influyendo directamente en toda la cadena de valor del negocio, se involucran con diferentes *stakeholders* relevantes y requieren habilidades y conocimientos especializados.

Por ello, es fundamental que estas posiciones cuenten con competencias definidas de acuerdo con el impacto que genera el negocio, para asegurar que se pueda cubrir con el personal idóneo, logrando el éxito en la rentabilidad financiera de la organización. Es necesario identificar y registrar las habilidades y destrezas que exigen las posiciones antes mencionadas, lo cual tendrá como beneficio la detección y monitoreo de los colaboradores en función de sus competencias, así como el logro de sus objetivos.

1.2. Orientación estratégica

a) Visión

Ser la empresa más eficiente, innovadora y responsable en la producción y comercialización

de frutas y hortalizas frescas, siendo reconocidos como líderes mundiales tanto por la calidad de nuestros productos como por las prácticas utilizadas para su obtención.

b) Misión

En Valle y Pampa ofrecemos frutas y hortalizas frescas de alto valor a los mercados más exigentes del mundo teniendo como base la innovación, sostenibilidad y el desarrollo de nuestro capital humano. Asimismo, siempre tenemos en mente el compromiso con nuestros colaboradores, nuestros clientes, el medio ambiente y nuestros accionistas.

c) Valores

- Excelencia
- Conciencia ambiental
- Honestidad y transparencia
- Trabajo en equipo
- Puntualidad
- Innovación
- Sentido del humor

1.3. Perfil estratégico de la organización

En los próximos 3 años, el Grupo Valle y Pampa plantea los siguientes objetivos estratégicos, acompañados de sus metas asociadas:

- **Objetivo estratégico 1:** Crecimiento sostenible
Meta: consolidar la expansión agrícola de la organización mediante la implementación de nuevas hectáreas productivas bajo prácticas sostenibles y responsables.
- **Objetivo estratégico 2:** Ampliar el portafolio de cultivos
Meta: incorporar gradualmente nuevos cultivos como resultado de los proyectos de investigación, desarrollo e innovación.
- **Objetivo estratégico 3:** Consolidación como marca empleadora
Meta: fortalecer la imagen corporativa de la empresa como un empleador atractivo y competitivo en el mercado laboral de la zona sur del Perú.
- **Objetivo estratégico 4:** Maximizar eficiencia operativa
Meta: garantizar estándares de calidad que permitan alcanzar un mayor porcentaje de producto exportable, asegurando procesos productivos eficientes.
- **Objetivo estratégico 5:** Maximizar salud financiera
Meta: mantener una gestión financiera y operativa responsable, enfocada en la optimización de recursos y el control eficiente del flujo de caja.

2. Identificación del problema y de la oportunidad

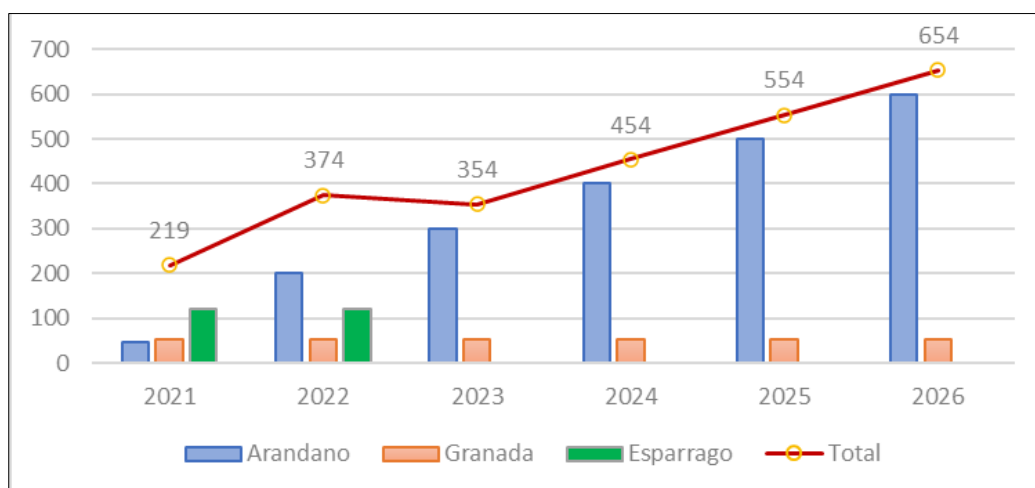
2.1. Contexto de la problemática

Con el objetivo de fortalecer la gestión en el Grupo Valle y Pampa, se ha identificado aquellos procesos estratégicos que no están contribuyendo al valor esperado por el grupo empresarial. La intención es proponer e implementar mejoras significativas que impulsen el rendimiento y la eficiencia de la Gerencia de Impacto, Talento y Bienestar, asegurando un impacto positivo en el conjunto de empresas que conforman el Grupo Valle y Pampa.

Actualmente, las promociones y ajustes salariales del personal empleado se realizan considerando los criterios de rentabilidad del negocio, es decir, un empleado ganará más a medida que genere más rentabilidad y, mediante el análisis empírico por parte de la gerencia solicitante de dicha compensación, se alineará a una mejora salarial.

Figura 3

Evolución del área productiva

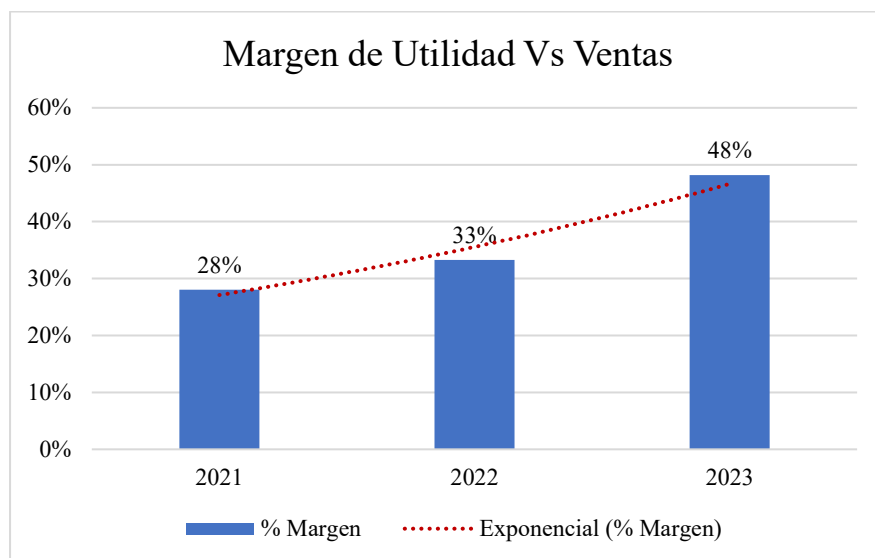


Nota. Elaboración propia.

En cuanto al crecimiento del área productiva, se ha experimentado un aumento sostenible en la extensión de sus hectáreas cosechables. Este incremento se atribuye a la decisión de invertir en el cultivo de arándanos y eliminar el cultivo de espárragos en el año 2022. Como resultado, se cerró el año 2023 con un total de 354 hectáreas productivas y se prevé continuar esta tendencia de crecimiento durante los próximos 3 años (ver Figura 3).

Figura 4

Margen de utilidad vs. Ventas



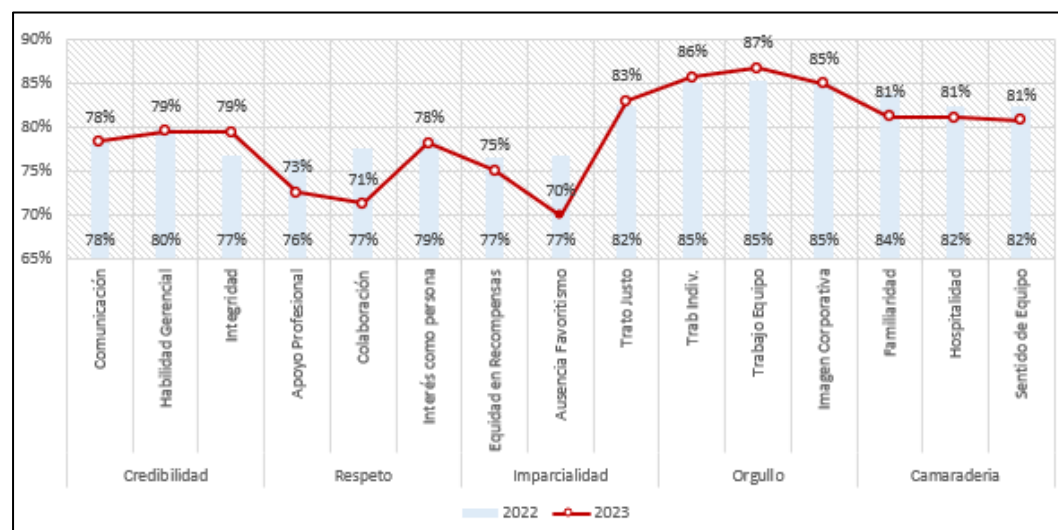
Nota. Elaboración propia.

Al analizar el nivel de ventas y su costo de producción, vemos un margen de utilidad creciente, que va de 28 % en el 2021 a 48 % en el cierre 2023, como un buen indicador financiero (ver Figura 4).

No obstante, existe una evaluación de desempeño por competencias desde el año 2017, pero no es tomado en cuenta como factor en este tipo de decisiones. Lo que manifiesta una injusticia entre colaboradores sobre las posibilidades de mejorar su eficiencia en beneficio de la empresa. Ello es reflejado en el indicador del clima laboral 2022-2023.

Figura 5

Clima laboral 2022 vs. 2023



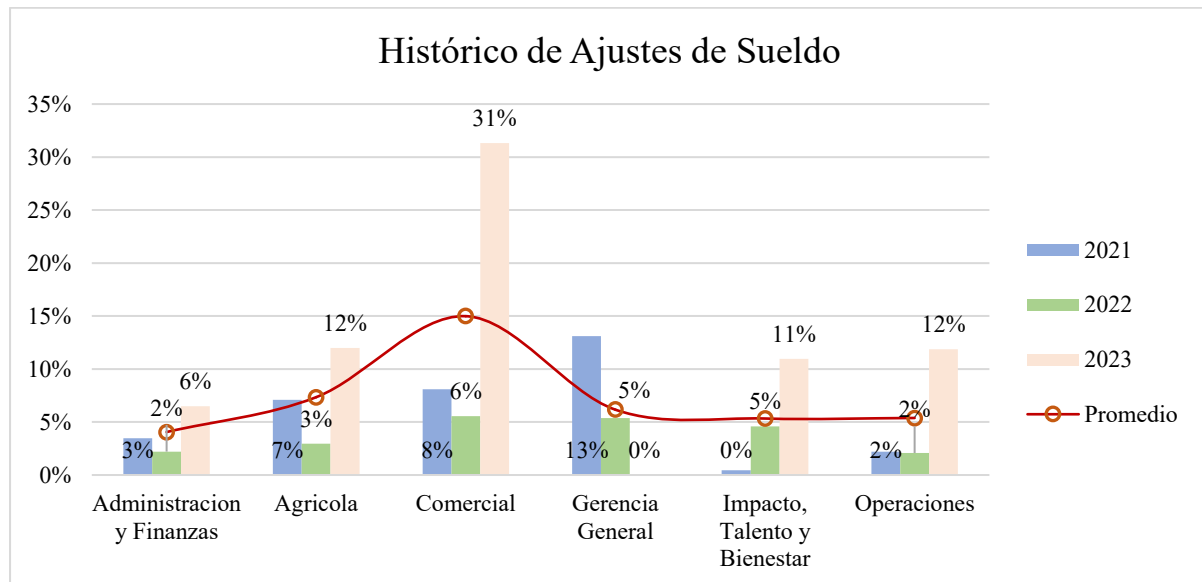
Nota. Elaboración propia.

Sobre el clima laboral al año 2023, este no ha variado con respecto al año anterior, manteniéndose en un valor del 80 % y encontrándose en un nivel regularmente alto en el Grupo Valle y Pampa. No obstante, una de las variables más críticas dentro de la medición fue la ausencia de favoritismo, registrando puntuaciones bajas y presentado una disminución de 7 puntos porcentuales con respecto al 2022, consolidándose como el indicador más bajo de la encuesta por segundo año consecutivo. Esta situación podría estar relacionada con la falta de un modelo de gestión de desempeño y la toma de decisiones para promociones y ajustes salariales (ver Figura 5). En comparación, el Grupo Vanguard International, competidor directo regional, reportó un 79 % de satisfacción general en su encuesta de clima laboral en la campaña 2023-2024. Aunque su principal área de mejora identificada fue el esquema salarial, se destacó en variables como el sentido de pertenencia en un 86 % y el índice de diversidad e inclusión logrando un 84 % (Grupo Vanguard, 2025).

Finalmente, se presenta la evolución de los ajustes salariales desde el año 2021 hasta el 2023 para cada gerencia. Observamos un desequilibrio en los porcentajes de estos ajustes, lo que indica una falta de alineación entre las gerencias al tomar decisiones sobre los mismos.

Figura 6

Histórico de ajustes de sueldo



Nota. Elaboración propia.

Por ejemplo, en la Figura 6, aunque los resultados de las áreas de operaciones y comercial han sido positivos en los últimos años, se observa un desequilibrio en los promedios de ajustes salariales. En el año 2023, el área comercial experimentó aumentos de más del 31 %, mientras que en las otras gerencias estos aumentos oscilaron entre el 6 % y el 12 %. Es evidente la

necesidad de analizar la funcionalidad y utilidad del actual modelo de gestión de desempeño, el cual no se considera en la actualidad un insumo relevante para la toma de decisiones referentes a las promociones y ajustes salariales.

Es por ello, que este enfoque contribuirá no solo a fortalecer la percepción de justicia entre los colaboradores, sino también a cultivar una cultura organizacional que respalde el crecimiento y desarrollo sostenible de la empresa a largo plazo. Asimismo, esta medida facilitará la alineación de las iniciativas de gestión del talento al plan estratégico de crecimiento, lo que a su vez contribuirá al logro de los objetivos clave en las distintas áreas de la organización.

A su vez, la investigación se centra solamente en los colaboradores permanentes y no temporales, como el personal operativo, ya que ellos se encuentran bajo un régimen laboral agrario según lo establece la Ley del Sistema Agrario, y tienen una remuneración básica que no puede ser menor a la Remuneración Mínima Vital, tiene gratificaciones (16.66%) y compensaciones (9.72%) en base a esa remuneración básica, adicional percibe una bonificación especial por trabajo agrario del 30% de la remuneración mínima vital.

2.2. Definición del problema

Sobre el sistema de gestión del desempeño se evidencia que no se utiliza de manera efectiva como un criterio objetivo en la toma de decisiones relacionadas con los incrementos salariales y las promociones para el personal empleado. Esta falta de integración puede generar inquietudes en cuanto a la transparencia y equidad en la evaluación del desempeño y en la asignación de recompensas.

La gestión del desempeño, cuando se incorpora de manera adecuada en las decisiones de compensación y avance profesional, se convierte en una herramienta valiosa para reconocer y recompensar el esfuerzo y la contribución de los colaboradores. Es por ello, usar herramientas de perfeccionamiento que evalúen de manera objetiva, permitiendo que se establezca un vínculo claro entre los logros individuales y las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Adicionalmente, esta medida brindaría la oportunidad de complementar el plan estratégico de crecimiento al proporcionar una plataforma para la implementación de estrategias específicas que respalden la visión de la empresa de convertirse en líderes en su industria. Al alinear las iniciativas de gestión del talento con los objetivos de crecimiento a largo plazo, la organización podría identificar y desarrollar el potencial de su capital humano, fortaleciendo así su posición competitiva y su capacidad para alcanzar el liderazgo en el mercado.

Ante ello es que se formula la pregunta de investigación sobre ¿cómo sería la propuesta que mejore un sistema de gestión alineado con la estrategia de negocio para el personal empleado?

2.3. Enfoque y descripción de la solución prevista

De acuerdo con el contexto y la definición del problema, se plantea una propuesta de sistema de gestión del desempeño adoptando tendencias actuales y modelos teóricos que permitan fortalecer las competencias del personal empleado. Para ello, se ha trabajado en la validación y fortalecimiento de las competencias actuales de la organización, teniendo en cuenta la estrategia de negocio, en colaboración con la Gerencia de Impacto, Talento y Bienestar.

La propuesta se centra únicamente en el personal empleado especializado, considerando las diferencias en características y necesidades laborales con respecto al personal obrero. El personal empleado, al ser parte permanente de la organización, requiere competencias específicas para el desempeño de sus funciones. En contraste, más del 80 % del total de personal obrero es temporal por campaña y necesita, principalmente, habilidades manuales para llevar a cabo sus tareas.

3. Propuesta de solución

3.1. Objetivos

3.1.1. Objetivo principal

Proponer un sistema de gestión del desempeño alineado con la estrategia de negocio para el personal empleado.

3.1.2. Objetivo secundario

- Revisar el modelo actual de evaluación de desempeño para el personal empleado
- Identificar las brechas entre el modelo actual de evaluación de desempeño y la necesidad del negocio
- Validar que las competencias actuales estén alineadas con la estrategia de negocio
- Elaborar un plan de acción integral que permita cerrar las brechas identificadas

3.2. Justificación e importancia de la propuesta

La propuesta de esta tesis surge de la necesidad de mejorar el sistema de gestión del desempeño de la empresa, con el propósito de alinear el aporte individual de los empleados con los objetivos estratégicos y la cultura de la organización. En la actualidad, la empresa emplea un modelo de evaluación de desempeño retrospectivo, que se centra en examinar el desempeño pasado de los empleados durante un periodo definido, evaluando comportamientos establecidos una vez al año. Esta práctica limita la capacidad de abordar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo mediante un acompañamiento y retroalimentación continua a lo largo del tiempo. Por tanto, resulta imperativo instaurar un enfoque integral de gestión del desempeño que no sólo evalúe el rendimiento pasado, sino que también permita planificar y dirigir proactivamente el desempeño futuro.

La planificación de la gestión del desempeño hacia el futuro, alineada con las expectativas y objetivos de la organización, es un elemento clave para alcanzar la estrategia de negocio. Este enfoque no solo proporciona una visión más completa y prospectiva del desempeño de los empleados, sino que también facilita la identificación de áreas de mejora y oportunidades de desarrollo, contribuyendo así al crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

Además, la mejora de un sistema de gestión del desempeño integral proporciona información relevante para la toma de decisiones en la gestión del talento. Al evaluar el desempeño de manera más completa y objetiva, la empresa puede identificar y desarrollar el potencial de sus empleados, asignar recursos de manera más efectiva y promover un ambiente laboral motivador y orientado al logro de metas.

Por último, alinear el desempeño individual con el organizacional tiene un impacto significativo en ambos niveles. Esta alineación no solo mejora la eficiencia y productividad de los empleados, sino que también contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, fortaleciendo su posición competitiva y su capacidad para enfrentar los desafíos del mercado en constante cambio. En resumen, la mejora del sistema de gestión del desempeño integral es fundamental para mejorar el rendimiento organizacional y asegurar el éxito a largo plazo de la empresa.

3.3. Alcances y limitaciones de la propuesta

La propuesta abarcó el sistema de gestión de desempeño del personal empleado de la empresa que representa 120 personas de la organización de estudio. Por otro lado, con respecto a las limitaciones, se encuentran las siguientes:

- Falta de información sobre los resultados históricos de las evaluaciones de desempeño
- Falta de claridad en los comportamientos deseados para el éxito de la compañía
- Baja participación de los *stakeholders* claves en la estrategia de negocio

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1. Determinación del tipo de estudio

La investigación es de tipo básico, debido a que contribuye a ampliar el campo científico sobre las competencias y el desempeño de los colaboradores en las empresas agroexportadoras, permitiendo innovar propuestas hacia sectores poco explorados. Tiene un enfoque cualitativo, debido a que hizo uso de entrevistas para acceder a información primaria sobre la gestión de desempeño, permitiendo explorar su situación. A su vez, tiene un diseño no experimental con nivel propositivo-descriptivo, debido a que se plantea un modelo de gestión por competencias como propuesta para mejorar la gestión del desempeño, limitándose a que se implemente en el periodo investigativo (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

2. Identificación de las variables del estudio

2.1. Gestión de desempeño

Para seguir siendo competitivas, las empresas actuales deben poder adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado. Según esta noción, las empresas no pueden crecer si no realizan un seguimiento y reportan sus resultados (Vuong y Nguyen, 2022). Es por ello que la gestión de medir el desempeño es digna de mención; en otras palabras, es un componente crítico para evaluar el desarrollo y el progreso de una organización.

Por lo tanto, la gestión del desempeño es un proceso continuo que tiene como objetivo identificar, medir y desarrollar el desempeño de un individuo o grupo con el objetivo de alinear ese desempeño con los objetivos estratégicos de la organización. Estas generalizaciones son destacadas por Aguinis y Burgi-Tian (2021), quienes enfatizan esto para ayudar a los lectores a comprender el desempeño.

En efecto, un sistema para evaluar la calidad del desempeño de los empleados dentro de una empresa se conoce como gestión de desempeño. Aunque este sistema se implementó por primera vez en los Estados Unidos en 1887, no fue hasta que Lord y Taylor introdujeron la evaluación del desempeño en 1914 que se utilizó ampliamente en el ejército y en un pequeño número de organizaciones. Dicho sistema ponía más énfasis en la personalidad y los rasgos de un individuo que en sus logros actuales. Después de 1950, la propuesta de Drucker de gestión por objetivos ganó fuerza, permitiendo pasar de una simple evaluación de rasgos a la creación de un procedimiento que se centra en el establecimiento de objetivos y asigna la responsabilidad compartida de este proceso tanto al directivo como al personal (Grote, 2014). Su importancia radica en evaluar qué tan productiva y exitosa es la tarea de cada empleado en comparación con criterios y objetivos predeterminados. De acuerdo con lo anterior, las empresas deben considerar cómo mantener niveles más altos de desempeño sostenible y

aprovechar al máximo su fuerza laboral, buscando los enfoques sustitutos más efectivos para involucrar a las personas, fomentar el trabajo en equipo e inspirar a dar todo en los proyectos asignados (Tong et al., 2023).

La gestión del desempeño se soporta en los siguientes principios establecidos por Aguinis y Burgi-Tian:

- Congruencia cultural

Se describe al sistema de gestión del desempeño que es culturalmente congruente, lo que significa que tiene que adaptarse a diversos entornos culturales. Es por ello que la eficacia de un sistema de gestión del desempeño está fuertemente influenciada por la cultura, como lo demuestran ejemplos de la cultura occidental, que se basan en la evaluación del desempeño en entregables y resultados, mientras que las culturas chinas basan sus evaluaciones en comportamientos (Aguinis y Burgi-Tian, 2023). En otras palabras, un sistema de desempeño debe tener en cuenta los rasgos culturales, además de los resultados, ya que esto hace posible evaluar comportamientos y actitudes con mayor precisión.

- Congruencia estratégica

Se describe como las actividades, comportamientos y resultados producidos por equipos, individuos y unidades funcionales y de negocios que están estratégicamente alineados con los objetivos de la organización, para un desempeño efectivo. Así, la congruencia estratégica aumenta el valor de la gestión del desempeño independientemente de la ubicación del negocio, convirtiéndose en un paradigma universal de gestión del desempeño (Aguinis y Burgi-Tian, 2023). De acuerdo con estos principios, es crucial subrayar el hecho de que los objetivos de la organización pueden cambiar debido a condiciones externas y, en consecuencia, las tareas u objetivos de los empleados individuales deben ajustarse; sin embargo, la congruencia estratégica permanece.

- Rigor en la evaluación

Según los sistemas de gestión del desempeño, las evaluaciones deben cubrir todas las tareas laborales importantes, incluidos los comportamientos (la forma en que se realiza el trabajo) y los resultados (lo que se completa). El enfoque de resultados en particular es importante cuando los empleados están capacitados en los comportamientos requeridos, cuando los comportamientos y los resultados están conectados, cuando los resultados demuestran una mejora continua a lo largo del tiempo y cuando existen múltiples enfoques para realizar una tarea de manera efectiva. Asimismo, la medición del comportamiento es más apropiada en situaciones donde no existe una correlación clara entre el comportamiento y los resultados, cuando los resultados están lejanos y cuando los empleados no tienen influencia sobre los

resultados. Dado que las perturbaciones del mundo exterior pueden disminuir la capacidad de los empleados para controlar su desempeño, se enfatiza el rigor al medir comportamientos y resultados (Aguinis y Burgi-Tian, 2023). Esta idea resulta especialmente clara a la hora de evaluar resultados a largo plazo, de tratar con empleados que se sienten impotentes ante los resultados que producen y de afrontar situaciones en las que no existe una relación clara entre acciones y resultados.

- Participación de los *stakeholders*

Se refiere a dos aspectos. En primer lugar, enfatiza lo importante que es incluir a los *stakeholders* pertinentes (por ejemplo, empleados, proveedores, empresas de calificación, etc.) en el proceso de creación o ajuste del sistema de gestión del desempeño, ayudando a elegir qué acciones y resultados se evaluarán y de qué manera bajo una comparación transparente. En segundo lugar, incluir información de diversas fuentes, además de considerar antecedentes de desempeño de los empleados (Aguinis y Burgi-Tian, 2023).

- Retroalimentación efectiva

La retroalimentación del desempeño son datos sobre las acciones anteriores de un trabajador en comparación con puntos de referencia predeterminados para el desempeño y el comportamiento. En consecuencia, la retroalimentación sobre el desempeño fomenta el desarrollo de experiencia, aumenta el compromiso de los empleados, la autoeficacia y la confianza (Aguinis y Burgi-Tian, 2023). Este principio refiere que es común que a los gerentes les resulte difícil dar retroalimentación negativa, lo que reduce el compromiso, la satisfacción y la motivación de los empleados, lo cual está relacionado con la eficacia de la empresa.

2.2. Gestión por competencias

De la idea de gestión del desempeño nace el modelo de gestión por competencias, que se define como un método para descubrir los talentos y habilidades de las personas, medidos a través de instrumentos y objetivos cuantificables para cada puesto. En vista de esto, la gestión de competencias se concentra en descubrir nuevas habilidades y actitudes que impacten positivamente a la organización para lograr los objetivos previstos (Lora-Guzmán et al., 2020). Los objetivos clave del modelo de gestión de competencia son alterar la organización, es decir, elegir flexibilidad en las operaciones de la empresa y buscar trabajadores que puedan realizar múltiples tareas, vinculando el proceso de asignación de trabajo de manera dinámica. Esto hace factible hacer coincidir los objetivos de la empresa con los de sus empleados, permitiendo destacar al personal como pieza clave para el crecimiento organizacional (Riva y Fernández, 2020).

Por otro lado, el proceso de evaluación y capacitación en conjunto con el rol de gestión humana por competencias, es resultado de un cambio propiciado por la revitalización de la gestión del conocimiento convirtiendo a los trabajadores en talentos para la creación de valor. Asimismo, la gestión emplea el análisis de competencias para la administración de información, para que pueda darse en los procesos de reclutamiento y selección, integrando habilidades blandas como liderazgo, comunicación y toma decisiones (Ramírez et al., 2022).

3. Principales definiciones y modelos

3.1. Desempeño laboral

Campbell y Wiernik definen el desempeño laboral como la conducta de un empleado que depende de su capacidad para cumplir con sus responsabilidades dentro de una organización (Geraldo, 2022). Dado este contexto, es evidente que el desempeño laboral se define como la capacidad de un empleado para cumplir las expectativas generales de la organización, por lo que se convierte en una variable significativa dentro del comportamiento organizativo. Esto se debe a que el desempeño en el trabajo está directamente relacionado con el cumplimiento de un componente evaluativo (López-Cabarcos et al., 2022).

La exigencia de que todas las empresas estén preparadas para afrontar circunstancias dinámicas y en constante cambio ha obligado a modificar el significado del desempeño debido a la necesidad de adaptarse a un mercado altamente competitivo. En consecuencia, todos los posibles comportamientos relacionados con el trabajo deben incluirse en este nuevo marco, incluidos aquellos que repercuten positivamente en la consecución de los objetivos de la organización. Bajo este nuevo contexto, se visualiza el desempeño del personal como extremadamente crucial, ya que en última instancia conduce al éxito de la empresa (Bashir et al., 2020).

Por su parte, Ramos-Villagrasa et al. (2019) exponen que el desempeño laboral es un criterio propio de la gestión de recursos humanos. Como tal, una evaluación y análisis del desempeño laboral indica un valor para muchos procesos organizacionales, incluida la selección, la remuneración, la capacitación y la recompensa. No obstante, Triansyah et al. (2023) señalan que existen otros factores que influyen en el desempeño laboral como la motivación, el sistema de gestión, la sobrecualificación percibida, la mejora continua, la incorporación de la gestión del rendimiento, el nivel salarial, la oferta de beneficios y la satisfacción laboral. Es así que el desempeño se define como un conjunto de comportamientos, entre los cuales el desempeño de tareas, el desempeño contextual y el comportamiento laboral contraproducente son los tres dominios principales, establecidos por Koopmans et al. (2011):

- Desempeño de tareas

Se refiere a las acciones tomadas para producir un bien u ofrecer un servicio específico de la organización. Estas acciones implican comportamientos que difieren según el trabajo, pero que inicialmente se especifican dentro de los roles que es necesario definir.

- Desempeño contextual

Se describe como un comportamiento que mejora el clima social y psicológico de la organización para avanzar en sus objetivos. Esto incluye cosas que van más allá del deber, la iniciativa, la proactividad, el trabajo en equipo o el entusiasmo. Dicho dominio se diferencia del desempeño de tareas, ya que se busca promover el funcionamiento de la organización, pero no necesariamente con efecto directo del desempeño de los trabajadores.

- Desempeño del comportamiento contraproducente

Se describe como una actividad voluntaria que impacta negativamente en los resultados de la organización; esto incluye quejarse, realizar el trabajo incorrectamente y abusar de privilegios. En conclusión, existen efectos desfavorables tanto a nivel personal como organizacional que están directamente vinculados a estas acciones.

3.2. Evaluación del desempeño laboral

La gestión adecuada, los ascensos y la remuneración adecuada al puesto, incluidas las bonificaciones y los aumentos salariales, están íntimamente ligados a la capacidad de realizar una evaluación del desempeño eficaz. Esta evaluación permite analizar el cumplimiento de metas y objetivos, así como también el aporte individual de los trabajadores (Vuong y Nguyen, 2022). Entre sus componentes destacan los siguientes:

- Metas y objetivos definitivos

Los objetivos requieren precisión, claridad, cuantificación y puntuación. Esto se puede lograr implementando las diferentes cualidades materiales que la alta dirección ha designado, permitiendo a los empleados desempeñarse mejor en el trabajo y alcanzar sus objetivos individuales y al mismo tiempo contribuir al crecimiento anual de la organización, medido según las competencias que desarrollan en su trabajo (Vuong y Nguyen, 2022).

- Retroalimentación

En este caso, dar retroalimentación es una herramienta esencial para elevar la moral del personal cuando alguien se desempeña particularmente bien por razones justificables; dicha retroalimentación permite abordar las deficiencias y refuerza los comportamientos aceptables para mejorar el desempeño, asegurando que se evalúen las habilidades, así como los aspectos funcionales y conductuales (Vuong y Nguyen, 2022). En este caso, la crítica constructiva es un instrumento vital para elevar la moral del personal dentro de lo razonable; es decir, un trabajador está especialmente motivado para trabajar mejor cuando recibe comentarios

positivos. Por el contrario, si un trabajador no se desempeña a la altura, puede abordar sus defectos y deficiencias y mejorar su desempeño en contribución de los resultados de la organización.

- Autoevaluación

Es un componente del sistema de revisión y desarrollo de la evaluación de los empleados, ayuda a las personas a valorar y evaluar su desempeño en las tareas u objetivos asignados. También destaca logros importantes y aumenta la responsabilidad en el trabajo rutinario, por lo que este proceso es beneficioso para los trabajadores, ya que les proporciona motivación para aumentar su satisfacción laboral y ser recompensados con bonificaciones (Vuong y Nguyen, 2022).

- Compensación y recompensas

Todos y cada uno de los empleados tienen derecho a recibir salarios atractivos, beneficios y el reconocimiento por sus contribuciones. En consecuencia, las evaluaciones de desempeño son cruciales para determinar el aumento salarial que se otorgará. Los departamentos de ventas y recursos humanos, por ejemplo, podrían determinar el nivel de desempeño esperado de un empleado, como la cantidad de ventas, al determinar los pagos de incentivos. Así, los empleados que superan los criterios establecidos reciben una recompensa monetaria, y se otorga un porcentaje adicional al alcanzar una cantidad de ingresos específicos (Vuong y Nguyen, 2022).

3.3. Gestión del recurso humano

Planificar, guiar y regular los requisitos de los objetivos, metas y resultados anticipados son características de la gestión del desempeño. En vista de ello, se necesitan pautas que respalden el desempeño individual en el proceso de evaluación para que los participantes puedan concentrarse en los resultados que la empresa busca (Othón y Juárez-Hernández, 2019). Teniendo esto en cuenta, se describen las fases que involucran la interacción de una serie de elementos para lograr llevar a cabo la implementación de un sistema de gestión de desempeño. Cabe mencionar que la gestión de recursos humanos se ha convertido en un componente crítico porque afecta directamente a la organización. Como tal, la forma en que se evalúa y la atención que recibe son fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales permitiendo el uso eficiente de los recursos (Armijos et al., 2019).

- Fase del contexto organizacional: misión, estrategia y estructura

Se describen las tareas y resultados de cada función, junto con la importancia relativa de cada rol en relación con los objetivos de la organización, misión, estrategia y estructura. Asimismo, se identifican los roles y áreas funcionales que deben integrarse con la estructura

organizacional, junto con las relaciones que deben existir entre ellos. Además, se identifican las calificaciones requeridas para cada rol para que sus ocupantes se desempeñen satisfactoriamente (Othón y Juárez-Hernández, 2019).

- Fase de planificación: estructura de metas y estándares puestos

En esta fase, se deben definir los criterios exactos para evaluar el desempeño de sus ocupantes y el marco objetivo para medir la efectividad de cada rol organizacional. La capacidad del puesto para responder a una acción y los efectos de esa acción en las metas y resultados de la empresa se conoce como responsabilidades del rol y es esencial para esta fase (Othón y Juárez-Hernández, 2019).

- Fase de gestión del desempeño: seguimiento, orientación y acompañamiento

Una de las responsabilidades de gestión más importantes para las empresas en esta fase es la supervisión establecida por el equipo líder, lo que implica brindar seguimiento, orientación y apoyo. Por lo tanto, se requiere una evaluación directa por parte de los gerentes para satisfacer las necesidades e inspirar a los miembros del equipo a enfocar libremente sus conocimientos, energía, tiempo, recursos y acciones hacia todos los resultados que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos (Othón y Juárez-Hernández, 2019).

- Fase de evaluación: medición, evaluación y reconocimiento

Esta fase es crucial, por lo que debe comenzar incluso antes en el proceso de planificación del desempeño, con la capacidad de recopilar de manera ordenada los datos necesarios para medir y evaluar los indicadores organizacionales considerados en los distintos esquemas de gestión de desempeño. Durante esta etapa, es fundamental recordar que las evaluaciones de desempeño sirven como una herramienta más que como un objetivo para la empresa; por lo tanto, es importante asegurarse de que el proceso de recopilación y organización de los datos necesarios para medir los indicadores de desempeño se realice de manera adaptable, económica y efectiva en términos de costo y beneficio (Othón y Juárez-Hernández, 2019).

3.4. Competencias

Alles (2006) define la competencia como la combinación de rasgos de carácter y acciones que conducen a un desempeño laboral eficaz. En diversos mercados y empresas, cada trabajo puede tener requisitos únicos; de ello se deduce que el conocimiento representa competencias técnicas y las competencias conductuales representan competencias de gestión.

Por otro lado, existen otras definiciones que conceptualizan las competencias como un conjunto de conocimientos y habilidades que influyen en una parte importante del trabajo de un individuo, relacionados con el desempeño laboral, logrando mejorar mediante educación y

capacitación. En general, las competencias son rasgos que las personas poseen y emplean correctamente para lograr un desempeño exitoso (Klepić, 2022).

Según Lora-Guzmán et al. (2020), estas características contribuyen a la diferenciación de los candidatos para un puesto determinado, sugiriendo distinciones notables entre ellos que les ofrecen una ventaja competitiva. Esta noción destaca varios atributos que brindan a un individuo mayores oportunidades, incluidos conocimientos, talentos y actitudes.

Esto significa que la idea de competencias puede verse como un tipo de gestión administrativa y estratégica que incorpora en sus acciones aptitud, destreza, dominio, idoneidad, conocimiento y habilidad, mejorando así la eficiencia en los puestos de trabajo y dirigiendo las habilidades y capacidades hacia el logro de objetivos (Torres, 2022). Consecuentemente, se analiza los modelos de competencias y se finaliza analizando el modelo de competencias de Martha Alles, el seleccionado para el estudio.

3.5. Modelos de competencias

3.5.1. Modelo de competencia basado en la teoría del comportamiento

Las competencias basadas en la forma de comportarse se describen como una cualidad fundamental de la persona; en otras palabras, son como un *iceberg*, con el conocimiento y la capacidad como partes visibles y los rasgos de personalidad y la autopercepción como cualidades invisibles que permiten a los primeros flotar (Guerrero y De los Ríos, 2014). Desde esta perspectiva, se concibe este modelo como las habilidades necesarias que refleja un individuo para completar sus tareas y obtener resultados adecuados.

3.5.2. Modelo de competencia basado en la estrategia empresarial

Se define como el esfuerzo de la organización por dirigir o alcanzar un objetivo específico, de ahí que se requiera integrar empleados con conocimientos especializados. Esta idea da a las organizaciones una ventaja competitiva al fomentar el desarrollo de habilidades esenciales, lo que deja un margen para la identificación de competencias. De esa forma, el desarrollo profesional ocurre lateralmente, lo que permite el uso de habilidades para manejar los problemas con mayor habilidad al adoptar una visión amplia (Guerrero y De los Ríos, 2014).

3.5.3. Modelo de competencia basado en un enfoque cognitivo y motivacional

El modelo de competencias, que se basa en un enfoque cognitivo y motivacional, enfatiza la importancia de tener en cuenta factores como las motivaciones personales, la reflexión en el lugar de trabajo, la cultura, los valores y la ética cuando se habla de competencias y su crecimiento. Un requisito previo esencial para el aprendizaje es el énfasis en la importancia de la automotivación a los que están sujetos los empleados para el desarrollo adecuado de sus roles empresariales (Guerrero y De los Ríos, 2014).

3.5.4. Modelo de competencias por Martha Alles

Alles (2006) define la competencia como la combinación de rasgos de carácter y acciones que conducen a un desempeño laboral eficaz. En diversos mercados y empresas, cada trabajo puede tener requisitos únicos, de ello se deduce que el conocimiento representa competencias técnicas y las competencias conductuales representan competencias de gestión. Según este punto de vista, los conocimientos se pueden encontrar o evaluar más fácilmente que las competencias, por lo que con este respaldo se puede implementar un modelo de competencia.

De acuerdo con los modelos anteriormente planteados, si bien cada uno aporta una perspectiva valiosa para el desarrollo del talento humano, el modelo de Martha Alles destaca por su estructura clara, su aplicabilidad práctica y su equilibrio entre aspectos técnicos y conductuales. A diferencia de otros modelos que pueden centrarse en dimensiones más subjetivas o estratégicas de difícil evaluación, el enfoque Alles permite identificar, medir y desarrollar competencias de forma operativa y adaptable a diferentes sectores y realidades organizacionales.

Como resultado, para definir el modelo tomado por Alles (2006), se comienza con la información estratégica de la organización, que incluye su misión, objetivo e información adicional. Luego, la dirección de la organización interviene en la creación del modelo de competencia de acuerdo con la estrategia de cada organización, que se categoriza de la siguiente manera:

- Definir criterios de desempeño

Se centra principalmente en definir estándares de eficiencia en el desempeño profesional, permitiendo proporcionar datos objetivos, es decir, aquellos expresados numéricamente como los beneficios, ventas, entre otros (Vizcaíno et al., 2016).

- Identificar la muestra

Para crear niveles de competencia, se centra en definir grupos de modelos que exhiben un rendimiento superior, medio y por debajo del promedio (Vizcaíno et al., 2016). Dentro de ello, Alles determina 2 grupos:

- Empleados con desempeño superior, que se caracterizan por ser los mejores calificados con una ponderación alta en todos los criterios de desempeño
- Empleados con un desempeño totalmente aceptable, es decir, que reciben una ponderación promedio

Las muestras deben ser suficientemente grandes para lograr el análisis estadístico, obteniendo una ponderación baja, lo que impide una evaluación concreta.

- Recoger información

Se centra en la implementación de un método de evaluación que implica realizar una entrevista y profundizar en la comprensión de cada carga a través de un análisis descriptivo, además de una visita al lugar de trabajo. Las entrevistas se centran en identificar las soluciones, habilidades y conocimientos necesarios según el puesto de trabajo requerido (Vizcaíno et al., 2016). Para llevar a cabo dicha entrevista se sigue los siguientes puntos:

- Introducción y explicación: Implica la introducción del entrevistador explicando el motivo de la entrevista y sus objetivos.
- Responsabilidad del puesto: Examina el propósito, las responsabilidades, los deberes y los aspectos más pertinentes de la entrevista para el puesto.
- Eventos conductuales: Obtención de la descripción detallada de los sucesos más importantes que ha experimentado el entrevistado en su trabajo.
- Cierre y recapitulación: Agradecimiento por el tiempo y la colaboración con el entrevistado, además de la recapitulación de la información recabada.

- Análisis de información y definición de las competencias

Este paso es particularmente digno de mención, ya que implica determinar los rasgos que poseen los individuos que se desempeñan en un nivel superior. Debido a que es responsable de cuantificar y validar estadísticamente las diferencias encontradas en los rasgos exhibidos por individuos que obtienen mejores resultados que el promedio, este análisis, que es realizado por expertos, se denomina análisis temático (Vizcaíno et al., 2016).

- Validar el modelo de las competencias

Una característica notable del proceso de validación del modelo antes mencionado es su capacidad para validar eventos de comportamiento a través de una segunda entrevista con un grupo diferente de participantes, confirmando así si las habilidades identificadas están realmente asociadas con un desempeño superior a la tarea (Vizcaíno et al., 2016).

- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos

El último punto enfatiza cómo se utiliza este modelo para todos los individuos en todos los subprogramas de gestión humana, incluida la planificación de carrera y sucesión, el desarrollo, la capacitación y el *coaching*, la evaluación del desempeño y la compensación (Vizcaíno et al., 2016).

Durante el proceso, Alles expone que es necesario que la dirección de la compañía participe antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias, teniendo en consideración las siguientes ponderaciones de una competencia con sus grados y perfiles:

- A: alto o desempeño superior: Detalla la desviación tipo por encima del promedio de desempeño, aproximadamente 1 de cada 10 personas alcanza el nivel superior en una situación laboral.
- B: bueno: se caracteriza por estar sobre el estándar.
- C: mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil solicitado.
- D: no se considera un trabajador competente.

Por tanto, es necesario recopilar la descripción de puestos de trabajo por competencias para que este modelo se pueda aplicar al proceso de gestión de la empresa. A partir de allí se deben reconocer las competencias transversales y específicas que requiere el rol que se evalúa (Vizcaíno et al., 2016).

4. Estado del arte de las teorías relacionadas con el estudio

4.1. Teoría para la gestión del desempeño

Muchos autores analizan una variedad de enfoques y modelos en un esfuerzo por representar la forma más eficaz de abordar este tema, ya que la gestión del desempeño es un campo amplio y dinámico. Dentro de ello destacan algunas teorías:

4.1.1. Teoría de la gestión del desempeño basada en datos

Según esta teoría, las decisiones sobre el desempeño deben realizarse cuantitativamente, debido a que la selección de talentos y la evaluación del desempeño pueden realizarse con mucha más precisión con el uso de herramientas de inteligencia artificial y análisis de datos (Wong y Ngai, 2024). De igual forma, Berman y Kim (2023) añaden que la gestión del desempeño con *big data* permite realizar un análisis exhaustivo de los datos del desempeño de los empleados, involucrando la recopilación de diversas fuentes para un resultados sólidos.

En esta idea también se menciona el uso de medidas cuantitativas y herramientas analíticas para evaluar y mejorar el desempeño de los empleados. Como resultado, este método permite tomar decisiones objetivamente sobre la base de información y no de opiniones (Yang y Tang, 2023). Asimismo, para hacer frente a las oportunidades y dificultades que los empleados pueden encontrar en sus operaciones diarias, este método pretende que la gestión del desempeño esté más integrada con los datos y la privacidad de cada empleado (Clark y Davis, 2024).

4.1.2. Teoría del desempeño ágil

Este enfoque basado en el desempeño enfatiza la flexibilidad y la retroalimentación constante en la gestión del desempeño, lo que lo convierte en una práctica relativamente nueva para la mayoría de las empresas que lo utilizan en la actualidad. Por lo tanto, para lograr de manera

efectiva los objetivos compartidos, se integran mejoras en el liderazgo, el trabajo en equipo y los niveles de comunicación (McMackin y Heffernan, 2021).

Esta teoría, a su vez, enfatiza la importancia de abordar las dificultades encontradas durante la transición ágil. Recomienda contratar personal calificado, financiar capacitación (relacionada con los procedimientos ágiles), crear nuevos modelos para la evaluación del desempeño y tener en cuenta el compromiso, la comunicación y el trabajo en equipo a la hora de determinar las métricas de desempeño (Moh'd et al., 2024).

4.2. Teoría para la gestión de competencias

La gestión de competencias es crucial para el desarrollo organizacional y la alineación de las capacidades individuales con los objetivos estratégicos de la empresa. En vista de ello, se derivan las siguientes teorías:

4.2.1. Teoría de las competencias dinámicas

Se considera como un conjunto de procedimientos que permiten a una empresa reorganizar sus recursos y su estrategia de evaluación de desempeño con el fin de obtener una ventaja competitiva que perdure rápidamente en condiciones cambiantes. Por lo tanto, esta teoría se considera como las prácticas organizacionales y estratégicas que utilizan las empresas para lograr nuevos ajustes de recursos en respuesta al surgimiento, colisión, división, evolución y muerte de los mercados (Bleady et al., 2018).

Las competencias dinámicas se definen como la capacidad de una organización para adaptarse y responder eficazmente al mercado. Por tanto, el foco de esta estrategia se centra en cómo las empresas deben ser capaces de integrar y movilizar los recursos internos para aprovechar las nuevas oportunidades y desafíos. Ante ello, esta teoría pone un fuerte énfasis en cómo se pueden gestionar las habilidades de talento de cada empresa para mejorar la ventaja competitiva de la misma (Mushangai, 2023).

4.2.2. Teoría del desarrollo de competencias basado en el aprendizaje experiencial

Esta teoría sostiene que la experiencia directa y la reflexión sobre las experiencias vividas son la manera en que se forman las competencias. Por eso, las personas aprenden mejor cuando participan activamente en tareas del mundo real, utilizando sus experiencias como trampolín para el desarrollo de competencias. De este modo, las personas pueden aprender nuevos enfoques para afrontar los desafíos y crear competencias innovadoras a través de la experiencia (Ramesh et al., 2020).

En consecuencia, las fases de aprendizaje que alternan entre la experiencia, la reflexión, el conocimiento y la aplicación pueden tener un impacto en el desarrollo de competencias, ya que este enfoque enfatiza cómo las personas adquieren y perfeccionan capacidades a través de la

experiencia en el mundo real y la reflexión sobre esa experiencia. Según este punto de vista, el aprendizaje y el desarrollo de competencias son, por lo tanto, más exitosos cuando los individuos participan activamente en las actividades organizacionales (Fyfe et al., 2024).

5. Determinación del instrumental a utilizar

Se utilizaron tres instrumentos, los cuales se adecuan para conocer la gestión de desempeño laboral y la gestión de competencias en el Grupo Valle y Pampa. El primer instrumento es la entrevista guía, la cual se define como una herramienta de la técnica entrevista, que sirve para recolectar información primaria, a su vez, se compone en preguntas semiestructuradas y sistematizadas que dan flexibilidad para obtener resultados que validen y permitan cumplir los objetivos investigativos (Lopezosa et al., 2022). En la investigación se validó la adaptación de preguntas recabadas del diccionario de Alles para poder recopilar información de la empresa para analizar el proceso de evaluación y gestión del desempeño (ver Anexo 1). Ello fue aprobado por el asesor de estudio, especialista en el área de recursos humanos. Esta validación permitió asegurar la pertinencia y coherencia de los ítems en el instrumento. El segundo instrumento es la ficha de auditoría, la cual permitió que se evalúe la gestión de competencias en la gestión del desempeño en el Grupo Valle y Pampa. Es una herramienta de la técnica de observación, que sirve para evaluar el cumplimiento de actividades, recoge información in situ de preguntas que se responden con categorías nominales (sí y no), ello permite brindar un registro detallado sobre la gestión de una empresa (Medina et al., 2023). En la investigación se validó la lista de cotejo de 18 ítems para poder evaluar la gestión de competencias en la gestión del desempeño en Grupo Valle y Pampa; a su vez, las preguntas se han adecuado del modelo de competencias de Martha Alles (ver Anexo 1). Ello fue aprobado por expertos del campo investigativo en recursos humanos. El tercer instrumento es la revisión bibliográfica, empleada de dos formas: primero por la revisión de información en el Grupo Valle y Pampa y, segundo, por la revisión y utilización del libro *Gestión de Competencias: El Diccionario* de Martha Alles. Una dará una visión externa de la gestión por competencias y evaluación de desempeño en la entidad, para que en la investigación y haciendo uso del libro se pueda mejorar la evaluación y medición de indicadores válidos mediante una propuesta para su implementación.

6. Procedimiento de recolección y análisis de la información

Luego de la validación y aprobación de los instrumentos, se solicitó el permiso respectivo para poder aplicar los instrumentos. Ello se ejecuta a una muestra de cuatro responsables del Grupo Valle y Pampa y el gerente general, el cual sigue un muestreo no probabilístico por conveniencia, porque son esos empleados la unidad de estudio. La entrevista tuvo una duración de 30 a 60 minutos y fue grabada y transcrita, mientras que la ficha de cotejo se aplicó al gerente

de impacto, talento y bienestar, lo que permitió obtener información fiable para responder los objetivos planteados. Por último, la información que es recolectada es analizada en Word y Excel, para su posterior análisis cualitativo y con ello realizar una propuesta pertinente a lo obtenido.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

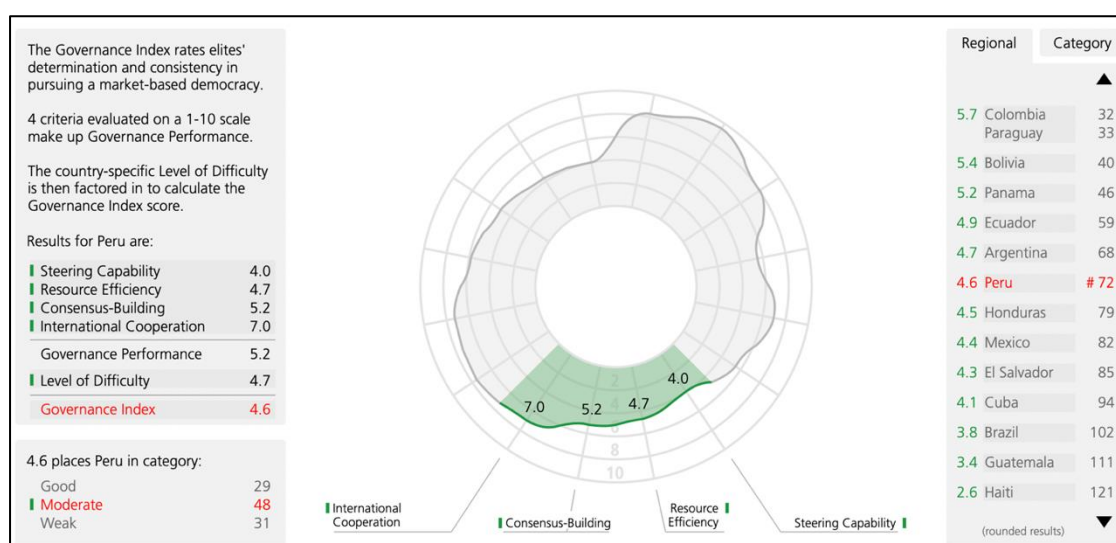
1. Análisis del macroentorno

1.1. Entorno político

Según el Governance Index 4.6 del BTI ubica, en el 2023, al Perú con un desempeño de gobernanza de 4.6 (del 1 a 10), los resultados son productos de la revisión de la capacidad de dirección (puntaje: 4.0), eficiencia de recursos (puntaje: 4.7), creación de consenso (puntaje: 5.2) y cooperación internacional (puntaje: 7.0); ubicándolo con un nivel moderado con tendencia a la baja y en el puesto 72 a nivel mundial (Bertelsmann Stiftung, 2024).

Figura 7

Índice de gobernanza del Perú al 2023



Nota. Tomado de BTI 2024 Country report – Perú por Bertelsmann Stiftung, 2024 (https://bti-project.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country_report_2024_PER.pdf)

Retrospectivamente, el resultado se explica por la incertidumbre por los cambios constantes de presidentes, Congreso y funcionarios, que repercuten en el crecimiento económico. Además, en distintos periodos de gobierno no se han cumplido las metas de ejecución presupuestal en los ministerios y se han implementado políticas públicas ineficientes. La corrupción y las malas relaciones con el Congreso crearon un entorno político desafiante.

Descentraliza al sector agropecuario, el entorno tomó prioridad con el régimen laboral agrario, instaurado en el 2001 mediante la Ley 27360, que estableció las Normas de Promoción del Sector Agrario (Castellares et al., 2018). En 2019, el Congreso decidió extender la vigencia de esta Ley hasta el 2031 y modificar ciertas condiciones de su régimen laboral (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2020). Por tanto, la Ley de Promoción Agraria (LPA) fue una pieza fundamental, junto con la Constitución de 1993 y los tratados de libre comercio firmados por el Perú, para explicar el milagro económico y social que, durante 2 décadas, se desarrolló

gracias a las agroexportaciones (Agraria.pe, 2023). Sin embargo, la derogatoria de la LPA por parte del Gobierno provisional de Francisco Sagasti fue considerada una de las decisiones económicas y sociales más perjudiciales en la historia del Perú. Durante las 2 décadas de vigencia de la Ley 27360, las agroexportaciones aumentaron en más del 1,000 % y el empleo formal creció en más del 150 %. La norma que reemplazó a la LPA fue la Ley 31110, que entró en vigencia el 1 de enero de 2021, derogando el régimen laboral de la LPA 27360, el Seguro de Salud Agrario y los beneficios tributarios aplicables al sector agrario (Agraria.pe, 2023). Es por ello que cualquier modificación de alguna ley agraria podría alterar el panorama del sector.

1.2. Entorno económico

El contexto internacional presenta proyecciones de un crecimiento menor al de años anteriores; en el 2023 se presentó un crecimiento de 3.2 % y la tendencia indica que llegará al 3 % al 2027. Igual será la tendencia de crecimiento de las economías avanzadas, emergentes y en desarrollo. Esto se acentúa debido a la incertidumbre de la generación de guerras entre los países Israel-Irán y Rusia-Ucrania. Además, los conflictos comerciales entre Estados Unidos y China seguirán aumentando las tensiones por los fuertes aranceles, dificultando el comercio mundial, en especial para productos de alta tecnología.

Tabla 1

Indicadores macroeconómicos de Perú y el mundo

Año	2023	2024	2025*	2026*	2027*
Crecimiento económico					
Mundo	3.2	3.1	3.1	3	3
Eco. avanzadas	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6
Eco. emergentes y en desarrollo	4.3	4.1	4	3.9	3.9
Perú	-0.6	3.1	3	2.9	3
PBI por sectores					
Agropecuario	-2.9	2.4	3.7	3.7	3.7
Agrícola		3.2	4	4	4
Déficit fiscal					
Perú	2.8	2.5			
Chile	2.4	2.2			
América Latina	5.3	4.8			
Reservas internacionales					
Perú		27.5			
Colombia		14.1			
Chile		13.8			
Inflación					
Perú		2.8	2.4	2.3	2.3
Chile		3.5	3.1	3	2.9
Brasil		3.8	3.7	3.6	3.5
Términos de intercambio (Var. % anual)	4.8	1	0	0	0
Precio de exportación (Var. % anual)	-2.4	-0.3	-1	-0.4	-0.2
Exportaciones		4.5	3.7	3.7	3.4
Importaciones		3.1	3.2	3.2	3.3

Nota. Elaborada con datos del MMM 2024-2027 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2024). (*) Años proyectados del comportamiento macroeconómico.

Respecto del Perú, su tendencia de crecimiento es 3 % en los próximos 5 años y sigue manteniendo fortaleza macroeconómica, su déficit fiscal es inferior al de la media de países de América Latina y tiene elevadas reservas internacionales, lo que posibilita endeudarse; a su vez, la inflación se encuentra en el rango meta y se proyecta que sea menor al 2027. Los impulsos que mantienen su crecimiento son las inversiones del Megapuerto de Chancay, la ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez, con los destrabes y los nuevos proyectos mineros. A nivel de comercio internacional, se proyecta un aumento de las tasas de crecimiento de las importaciones de 3.1 % a 3.2 %, mientras que las exportaciones reducen su crecimiento de 4.5 % a 3.4 % al 2027. Sin embargo, el PBI agropecuario y agrícola tiende a crecer como producto de las inversiones pendientes de ejecutarse; los megaproyectos del Alto Piura en Piura (US\$800 millones), la tercera etapa del proyecto Chavimochic en la Libertad (US\$750 millones), el Proyecto Especial Chinecas en Áncash (US\$700 millones) y el proyecto Majes-Siguas II en Arequipa (US\$654 millones).

Tabla 2

Evolución de indicadores de exportación

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Exportaciones no tradicionales	13.8	12.7	16.1	18.2	18.4
Exportaciones de arándanos	0.8	1.0	1.2	1.4	1.3
Tipo de cambio del periodo (sol/dólar)	3.337	3.496	3.881	3.835	3.744

Nota. Elaborada con datos del BCRP (2024). (*) Años proyectados del comportamiento macroeconómico

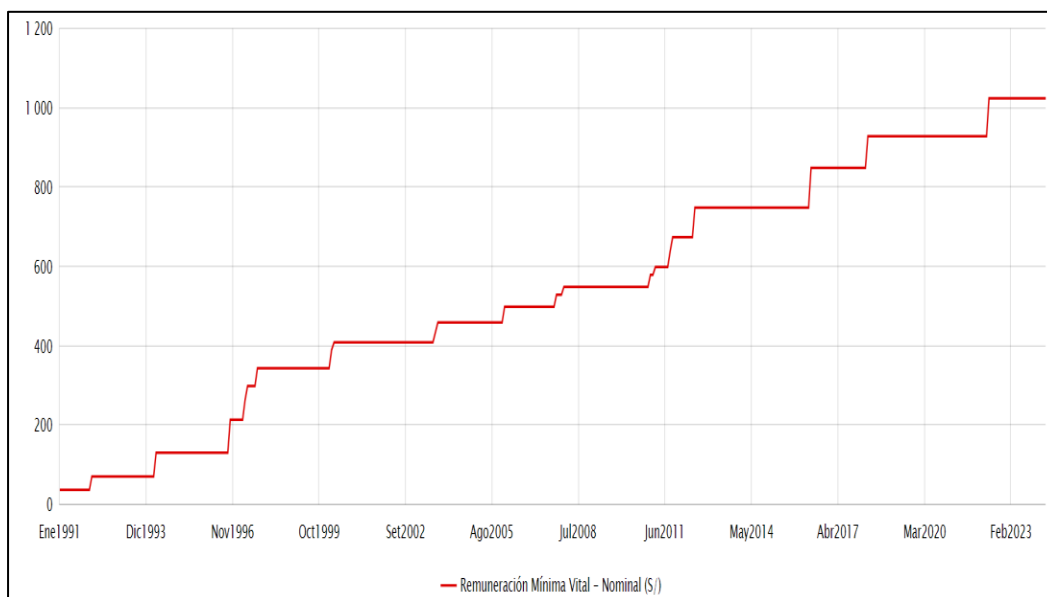
A pesar de las proyecciones menores de crecimiento, se evidencia que la evolución de las exportaciones no tradicionales está en aumento, así como las exportaciones de arándanos, lo que posibilita una proyección creciente de producción con las nuevas inversiones en el sector agrícola y agropecuario. Ello se beneficiaría con la tendencia de reducción de los precios de exportación, siendo cada vez menor al 2027 (-0.2). Por último, el precio del dólar estadounidense oscila entre S/ 3.7 y S/ 3.8, debido al contexto político que ha generado la fuga de capitales lo que ha hecho que las agencias calificadoras de riesgo obtengan una mirada preventiva, ubicando al emisor de largo plazo peruano en moneda local en BBB (Bertelsmann Stiftung, 2024).

Otro aspecto que se debe tener en cuenta es el salario mínimo; este es un factor económico que tiene un impacto directo en los costos operativos de las empresas en todo el mundo. En el contexto del Perú, la evolución del salario mínimo refleja cambios significativos en la política económica, ya que en el año 2014 el salario mínimo vital en el Perú fue de S/ 750; en el 2017 fue incrementado a S/ 850, y en 2020 alcanzó los S/ 930, lo que representó un esfuerzo adicional por parte del gobierno para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y

reducir la pobreza (ver Figura 8). En la actualidad, de acuerdo con el Decreto Supremo N.º 0003-2022-TR, el salario mínimo es de S/ 1,025, vigente desde el 1 de mayo de 2022, y un futuro aumento se encuentra en etapa de evaluación (*El Comercio*, 2024). Estos incrementos salariales anunciados por el gobierno peruano pueden tener un efecto indirecto en empresas de otros sectores, afectando sus costos operativos, su competitividad y sus estrategias de gestión de la mano de obra.

Figura 8

Remuneración mínima vital (enero de 1991-abril de 2024)



Nota. Tomado de *Remuneración Mínima Vital—Nominal (S/)*, por Banco Central de Reserva del Perú, 2024, BCRP DATA (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN02124PM/html>).

1.3. Entorno social

A nivel internacional, la población se estimó en 7,95 mil millones al 2022, y en el Perú, en el mismo año, la población ascendió a 34,049,588 habitantes y su tasa de crecimiento anual fue de 1 %. De ella proviene la fuerza laboral mundial que se es representada por una tasa de participación del 61 %, la cual se viene recuperando después de la caída por la pandemia del COVID-19.

La fuerza laboral en el mundo se puede medir por la productividad laboral, la cual refleja el rendimiento que tiene un trabajador para realizar ciertas funciones en su lugar de trabajo. El país que tiene mayor productividad laboral es Luxemburgo, que genera US\$146 por hora trabajada, seguido de Irlanda con una productividad de US\$143 por hora. En el caso peruano, la productividad laboral es de US\$12 por hora, lo cual refleja una eficiencia y capital humano inferiores en 80 % con respecto a Luxemburgo al 2023 (*International Labour Organization*, 2024).

Figura 9

Productividad laboral al 2023 (PBI constantes en dólares internacionales al 2017)

Luxembourg	\$146
Ireland	\$143
Norway	\$93
United States Virgin Islands	\$92
Netherlands	\$80
Denmark	\$78
Switzerland	\$76
Belgium	\$75
Austria	\$74
Singapore	\$74
Peru	\$12
Yemen	\$12
Venezuela, Bolivarian Republic of	\$12
Ecuador	\$12
Belize	\$11
Uzbekistan	\$11
Guatemala	\$11

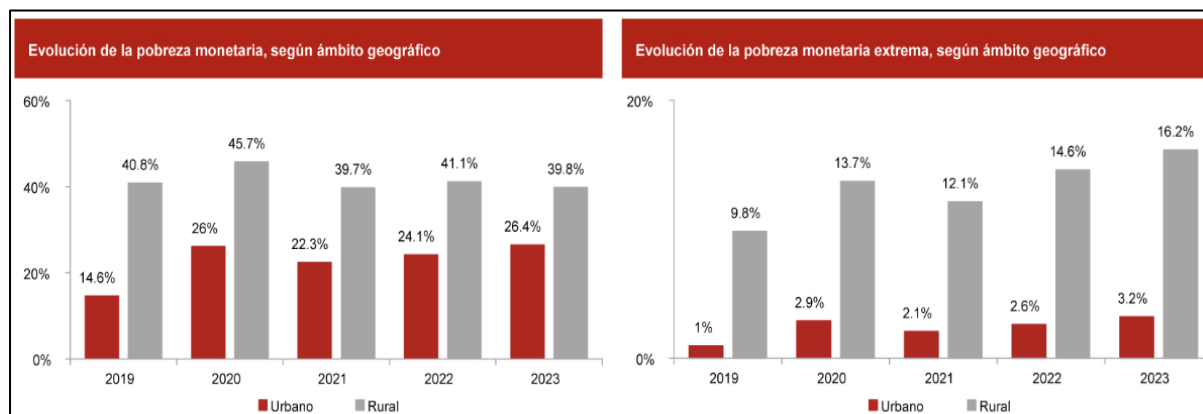
Nota. Medido por PBI por hora trabajada en cada país.

La población, al 2024, revela un entorno dinámico donde la tecnología, la sostenibilidad y las preocupaciones sociales dan forma a las decisiones de compra. Además, se está desarrollando un estilo de vida más saludable; la seguridad alimentaria y las consideraciones medioambientales se están volviendo cada vez más importantes en el proceso de toma de decisiones de la sociedad (Carr, 2024). Con ello se resalta el crecimiento de los consumidores jóvenes y que estos poseen una buena formación, una mentalidad abierta y están informados sobre la sostenibilidad, lo que les permite constituirse como una fuerza poderosa para impulsar las actitudes y comportamientos futuros de los consumidores (Gidakovic et al., 2024).

Por otro lado, la pobreza, que aumentó después de la pandemia, pero se recuperó en el año 2022, con una tasa de incidencia que pasó del 5.8 % al 2.7 % (sobre la base de US\$2.15 por día), aunque sobre la base de línea de pobreza peruana (S/ 378 mensuales por habitante) llegó al 27.5 %, equiparable al 2011, demostrando que el último acontecimiento de la pandemia de la COVID-19 ha dejado secuelas para su recuperación (Banco Mundial, 2023).

Figura 10

Indicadores de pobreza rural y urbana



Nota. Tomado de *La Pobreza monetaria aumentó en 20 de 24 departamentos* por ComexPerú, 2024 (<https://www.comexperu.org.pe/articulo/la-pobreza-monetaria-aumento-en-20-de-24-departamentos>)

De igual forma, en cuanto a la pobreza monetaria rural y urbana, se evidencia que está en aumento desde el 2021; en el 2023, la pobreza monetaria rural llegó a 26.4 % y la pobreza monetaria extrema llegó a 3.2 %. No hay buenos indicadores que validen las eficientes respuestas por parte de las autoridades para contrarrestar esta necesidad.

También es importante tomar en cuenta, en el Perú y en el sector agroexportador, a las movilizaciones sociales, que se forman como reclamo frente a políticas que la población no considera beneficiosas, y son más promovidas por un grupo o grupos específicos. Según el informe de movilizaciones en el 2023, se han reportado 1,327 protestas y 60 marchas por la paz, estructuradas en movilizaciones, paralizaciones, concentraciones y plantones, vigiliadas y la marcha por la paz (del 7 de diciembre al 6 de marzo de 2023).

Tabla 3

Acciones colectivas de protesta

Tipo	Nº
Protestas	1,327
Movilizaciones	882
Paralizaciones	240
Concentraciones y plantones	195
Vigilias	10
Marcha por la paz	60

Nota. Datos extraídos del Informe Defensorial N.º 190

Estas movilizaciones constantes alteran el orden público y perjudican las actividades diarias de los ciudadanos; sin embargo, las realizan porque consideran que se vulneran sus derechos constitucionales. Esta variable tiene una repercusión importante en el sector agrícola, porque requiere de mano de obra intensiva; en ese sentido, estas situaciones paralizan y repercuten en las actividades diarias, generando pérdidas económicas por cada día no laborado.

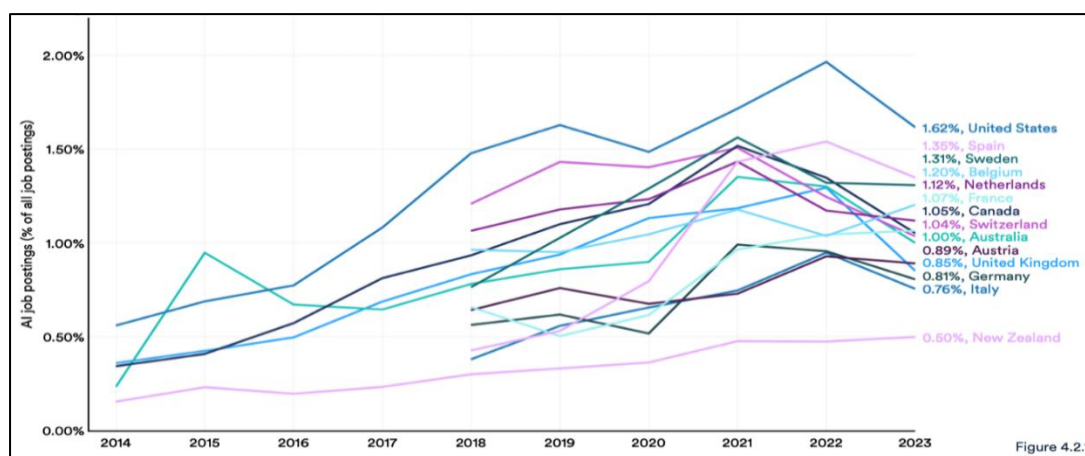
1.4. Entorno tecnológico

La digitalización está generando que las empresas de todos los sectores económicos sean resilientes y se adapten, posibilitando mejoras en la comunicación y promoviendo que sea productiva la labor. Según el ranking de competitividad digital al 2023, el Perú se ubica en el puesto 55 con un puntaje de 50.2.; la tecnología es la que ha aumentado +1.1 puntos, debido al aumento del financiamiento para el desarrollo y aplicación de tecnologías, tecnologías de las comunicaciones, banda ancha inalámbrica, entre otros.

Además, la aparición de la inteligencia artificial (IA) está cambiando la mirada social, económica y laboral de las personas y empresas. Son cada vez más las compañías que integran la inteligencia artificial en sus actividades. Los entornos más estudiados son el *machine learning*, visión de computador, *pattern recognition*, desarrollo de procesos, *computer network*, entre otros; son relevantes en la educación, la industria, el gobierno, entre otros.

Figura 11

Ofertas de trabajo de IA por área geográfica (% de todas las ofertas de trabajo)

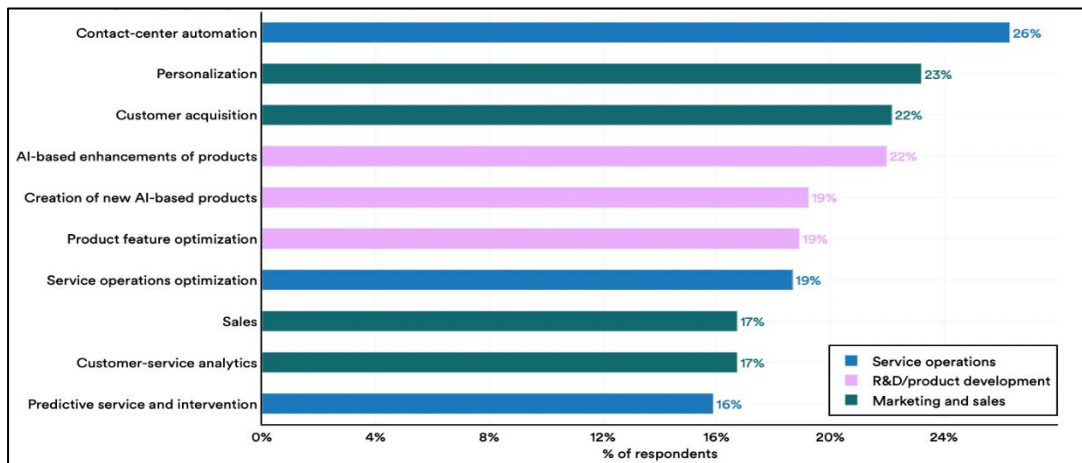


Nota. Tomada de *Artificial Intelligence Index Report 2024* de Stanford Institute for Human, 2024 (https://hai-production.s3.amazonaws.com/files/hai_ai-index-report-2024-smaller2.pdf)

Se evidencia que va en aumento la proporción de países que requieren conocimientos de IA. Estados Unidos y España ocupan los primeros lugares; los países del primer mundo son los que más los solicitan. También, se evidencia que los países que presentan un mayor cambio porcentual en la concentración de talentos de IA son India (263 %), Chipre (229 %), Dinamarca (213 %), Canadá (188 %), Singapur (172 %), entre otros. La tecnología está afectando el comportamiento de los mercados, en especial el del mercado laboral.

Figura 12

Casos de uso de IA más comunes adoptados en el 2023



Nota. Tomada de *Artificial Intelligence Index Report 2024* de Stanford Institute for Human, 2024 (https://hai-production.s3.amazonaws.com/files/hai_ai-index-report-2024-smaller2.pdf)

A su vez, en las empresas se usa más IA en las funciones de automatización del centro de contacto (26 %), personalización (23 %), adquisición de clientes (22 %), mejoras de productos basados en IA (22 %), creación de nuevos productos en IA (19 %), optimización de las características del producto (19 %), de las operaciones de servicios (19 %), ventas (17 %) y otros. Es importante su implementación en las diversas actividades de las compañías a nivel mundial.

Entre ellas se encuentra la automatización en la agricultura, mediante herramientas de tecnología digitales y robóticas con IA por sistema de producción agrícola como el tractor sin conductor, el robot pulverizador y el robot de cosecha, que son un beneficio que contribuye a aumentar la productividad, mejorar la calidad de productos y el uso eficiente de recursos. Son nuevas innovaciones que generan que las empresas estén en constante mejora y que hacen sostenible su marcha y que sean resilientes en la adaptación y mitigación del cambio climático (Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO], 2022).

También, se está innovando con la implementación de la agricultura vertical, que consiste en cultivar plantas en interiores. En lugar de depender de la luz solar y la lluvia, utilizan iluminación LED y sistemas de cultivo y nutrición controlados. Las plantas se apilan verticalmente en capas, haciendo que muchas de estas granjas se asemejen a almacenes llenos de grandes estanterías (Masterson, 2022). Esta implementación se está extendiendo actualmente; un ejemplo es la marca de fresas cultivadas verticalmente de la empresa Oishii, con sede en Nueva Jersey, puesto que, en 2021, una cesta de sus codiciadas fresas japonesas Omakase se vendía al por menor por 50 dólares (44 libras esterlinas) en un supermercado de

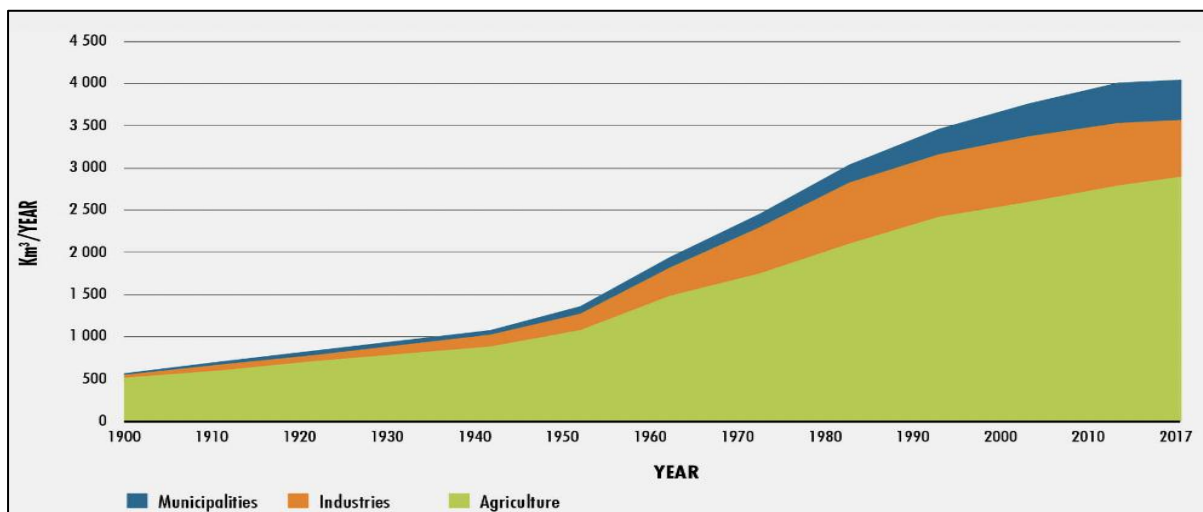
lujo en Nueva York. Para algunos, esto demostró que la agricultura vertical podría, con el tiempo, rivalizar e incluso superar a la agricultura tradicional en cuanto a calidad; sin embargo, para otros, el alto precio resaltó el gran desafío de hacer que las granjas verticales sean comercialmente viables (Park, 2023). En el mismo año, AeroFarms, una empresa de agricultura de interior sustentable con sede en Nueva Jersey, y Hortifrut, un productor chileno de bayas frescas, se asociaron para investigar y desarrollar conjuntamente la producción de arándanos y moras silvestres en granjas verticales, con el objetivo de avanzar en la producción de la próxima generación de arándanos y moras silvestres comerciales en granjas verticales.

1.5. Entorno ecológico

El entorno ecológico presenta serias dificultades que impiden que se lleven a cabo de manera eficiente las actividades de agricultura y cuidado del medio ambiente. El calentamiento global está generando cambios en el entorno, como la escasez alimentaria y la escasez hídrica, lo que se traduce en que cada país tendrá problemas hídricos. Esto se debe a que ha aumentado exponencialmente el uso de agua para las tierras agrícolas, llegando a extraerse aproximadamente 3,000 km³/año al 2017, cifra que va en aumento.

Figura 13

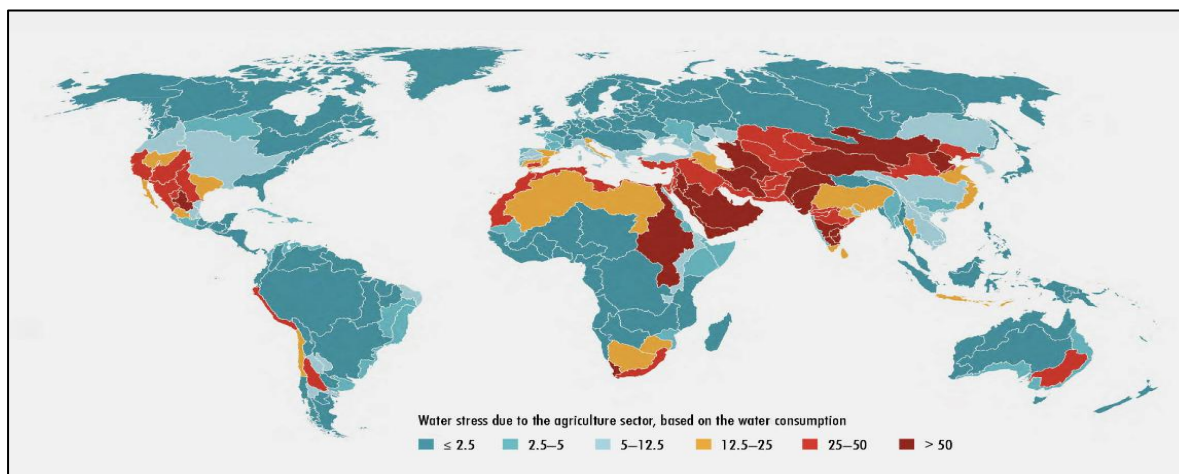
Extracción de agua por sectores a nivel mundial



Nota. Tomado de *The state of food and agriculture. Overcoming water challenges in agriculture*, por Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2020.

Figura 14

Contribución del sector agrícola al nivel de estrés hídrico, por cuenca, 2015



Nota. Tomado de *The state of food and agriculture. Overcoming water challenges in agriculture*, por Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2020.

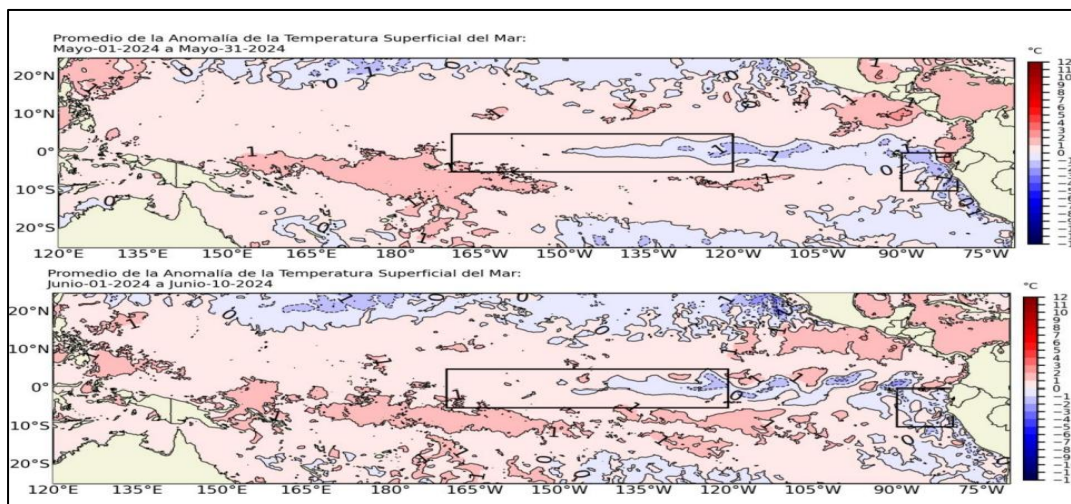
También la agricultura está conllevando al estrés hídrico. Como muestra la Figura 12, el Perú es uno de los países en donde el sector agrícola tiene una contribución de entre el 25 % y el 50 % en el nivel de estrés hídrico, siendo uno de los principales en América del Sur en padecerlo, lo cual implica un mayor problema por la demanda de agua para las diversas actividades empresariales y de las familias.

Además, los cambios climáticos en el país, como el fenómeno El Niño, representan una amenaza ecológica significativa que causa lluvias intensas y sequías, afectando gravemente la producción agrícola. Este fenómeno climático ha impactado históricamente los ecosistemas y los sistemas productivos, provocando disminuciones globales en la producción de cultivos básicos como trigo, arroz y maíz, con efectos duraderos en las economías de varios países.

En América Latina y el Caribe, El Niño generalmente se asocia con precipitaciones por debajo de lo normal en el corredor seco de Centroamérica y en el norte de América del Sur, y con lluvias por encima del promedio en las zonas costeras del norte de Perú y sur de Ecuador, así como en algunos países del sur de Sudamérica (FAO, 2023). En referencia a datos actuales, en junio de 2024 se modificó el estado del sistema de alerta a “Vigilancia de La Niña Costera”, ya que, desde el mes de mayo de 2024, se registró un enfriamiento anómalo en la costa norte y central de Perú (Región Niño 1+2) (ver Figura 15). Estas condiciones podrían persistir hasta septiembre de 2024, haciendo más probable el desarrollo de un evento La Niña costera de magnitud débil, lo que produciría temperaturas del aire por debajo de lo normal en la costa peruana (Estudio Nacional del Fenómeno El Niño [Enfen], 2024).

Figura 15

Promedio de las anomalías de la temperatura superficial del mar (TSM) en el Pacífico tropical para mayo de 2024 y promedio de las anomalías de la TSM para el 1-10 de junio de 2024



Nota. Tomada de *Estado del sistema de alerta: Vigilancia de La Niña Costera*, por Estudio Nacional del Fenómeno El Niño, 2024, Senamhi (<https://www.senamhi.gob.pe/?p=fenomeno-el-nino>). Las regiones Niño 3.4, en el centro del Pacífico, y Niño 1+2, frente a la costa peruana, están delimitadas con recuadros de color negro.

El análisis realizado permitió comprender los factores externos que inciden en la dinámica organizacional y, particularmente en el proceso de evaluación y gestión del desempeño. Por tanto, aspectos como la situación económica del país, las políticas laborales vigentes y los avances tecnológicos influyen directamente en la manera en que las empresas estructuran sus procesos internos y gestionan el talento humano. En este sentido, reconocer las condiciones del entorno permitió contextualizar los análisis realizados, entendiendo que la gestión del desempeño no se da en aislamiento. Esto proporciona una visión general de la realidad externa, justificando la necesidad de procesos de evaluación del desempeño adaptables, estratégicos y contextualizados.

2. Análisis del microentorno

Este análisis se centra en los agentes cercanos a la organización que interactúan constantemente con ella. Es esencial profundizar en la investigación de la industria para entender su fragmentación, así como conocer el poder de los participantes, la competencia, las ganancias del sector, las tendencias y expectativas que pueden influir en el futuro del sector (Salgado, 2023). Un modelo para comprender la dinámica competitiva es el análisis de las cinco fuerzas desarrollado por Michael Porter, el cual consiste en evaluar el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevas entradas, la amenaza de sustitutos y la intensidad de la rivalidad. Este modelo permite comprender la

rentabilidad a largo plazo de cualquier industria y cómo las organizaciones pueden influir a su favor en la competencia de la industria (Porter, 2008).

2.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en este tipo de industria es bajo, debido a que, generalmente, las empresas que producen y exportan sus productos optan por ser sus propios proveedores mediante estrategias de integración hacia atrás, lo que les permite controlar toda su cadena de valor. Aunque las empresas dependen de tecnología e insumos esenciales como fertilizantes, pesticidas y semillas, la existencia de múltiples proveedores reduce significativamente el riesgo de dependencia excesiva de uno solo.

Tabla 4

Poder de negociación de los proveedores

		1	2	3	4	5
	Puntuación					
Número de proveedores	Pocos				4	Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Baja		2			Alta
Costos de cambio de proveedor	Altos				4	Bajos
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	Alta					5 Baja
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Baja	1				Alta
Contribución de los proveedores a la calidad del producto	Alta				4	Baja
Contribución de los proveedores a los costos de la empresa	Alta				4	Baja
Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores	Baja					5 Alta
	Promedio				4	

Nota. Elaborada sobre la base de Hax y Majluf (2004). Muy poco atractivo (1), poco atractivo (2), neutro (3), atractivo (4), muy atractivo (5).

En cuanto al poder de los proveedores se considera bajo, siendo consistente con el promedio de atraktividad de 4 obtenido en la tabla. Esto demuestra que la empresa enfrenta una presión reducida por parte de los proveedores, dado que existen múltiples alternativas y una tendencia en la industria a integrar hacia atrás. Esta baja dependencia refleja una oportunidad estratégica para mantener costos estables y una cadena de suministro flexible.

2.2. Poder de negociación de los clientes

En esta industria, los clientes tienen acceso a datos actualizados sobre precios de productos agrícolas en diferentes mercados globales. Además, muchas veces están conformados por empresas nacionales e internacionales, que suelen comprar en grandes volúmenes y tienen cierto poder de negociación, ya que, al haber tantas organizaciones en este sector, tienen la facilidad de elegir entre todas estas empresas y tiene la opción de comprar en varias a la vez. Por otro lado, cumplir con estándares de calidad, seguridad alimentaria y certificaciones puede ser costoso, pero es necesario para acceder a ciertos mercados; es por ello que la demanda de productos orgánicos y sostenibles puede influir en las exigencias de los compradores. Otro

aspecto importante es la sensibilidad del precio, ya que los clientes pueden presionar por precios más bajos, afectando los márgenes de ganancia de la empresa.

Tabla 5

Poder de negociación de los clientes

Puntuación		1	2	3	4	5
Número de clientes	Pocos					5 Muchos
Disponibilidad de sustitutos para el cliente	Alta	1				Baja
Costos de cambio para el cliente	Bajos				4	Altos
Amenaza del cliente de integrarse hacia adelante	Alta					5 Baja
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Baja	1				Alta
Contribución de la industria a la calidad del producto del cliente	Baja					5 Alta
Poder adquisitivo de los clientes	Bajo					5 Alto
Sensibilidad al precio	Alta		2			Baja
Lealtad a la marca	Baja				4	Alta
Promedio					4	

Nota. Elaborada sobre la base de Hax y Majluf (2004). Muy poco atractivo (1), poco atractivo (2), neutro (3), atractivo (4), muy atractivo (5).

A pesar de que los clientes tienen cierto acceso a información y capacidad de negociación, el puntaje promedio de 4 indica que, en términos generales, el poder de los compradores no representa una amenaza significativa. Esto sugiere que la empresa puede mantener márgenes de ganancia competitivos si asegura calidad y diferenciación. Por tanto, la presión de los clientes es moderada a baja, lo cual es una oportunidad si se mantiene una estrategia de valor agregado.

2.3. Amenaza de nuevos competidores

En cuanto a las amenazas de nuevos entrantes, las barreras pueden incluir el acceso a tierras agrícolas adecuadas, el costo de la inversión inicial en infraestructura y tecnología, y las regulaciones gubernamentales. Así como también el cumplimiento de regulaciones locales e internacionales en cuanto a seguridad alimentaria y estándares de exportación, lo que supone una amenaza baja para organizaciones ya establecidas como el Grupo Valle y Pampa. Las nuevas empresas necesitan invertir considerablemente en infraestructura, tierras en diversas regiones del país, oficinas administrativas, maquinaria, personal, certificaciones, entre otros, para poder competir efectivamente en este sector.

Tabla 6

Amenaza de nuevos competidores

Puntuación		1	2	3	4	5
Requerimientos de capital	Bajos					5 Altos
Economías de escala	Bajas			3		Altas
Regulación para ingresar a la industria	Baja					5 Alta
Diferenciación del producto	Baja			3		Alta
Identificación con las marcas	Baja				4	Alta
Costos de cambio para el cliente	Bajos			3		Altos
Acceso a canales de distribución	Alto	1				Bajo

Acceso a tecnología de punta	Alto	3		Bajo
Efecto de la experiencia	Bajo		5	Alto
Promedio			4	

Nota. Elaborada sobre la base de Hax y Majluf (2004). Muy poco atractivo (1), poco atractivo (2), neutro (3), atractivo (4), muy atractivo (5).

Como se observa en la Tabla 6, la atractividad de la industria en este aspecto es alta, con un promedio de 4. Esto confirma que la amenaza de nuevos competidores es baja, debido a las fuertes barreras de entrada del sector. Esta situación beneficia a empresas ya consolidadas como Grupo Valle y Pampa, que pueden aprovechar su experiencia y certificaciones para mantener su posición competitiva.

2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Es alta, ya que existen otras frutas y hortalizas que pueden sustituir los productos que ofrece la empresa. Existe una amplia variedad de alternativas para los consumidores; por ejemplo, los arándanos podrían ser sustituidos por las fresas, moras o uvas, ya que son similares en sabor y uso. En el caso de los espárragos, estos podrían ser sustituidos por la espinaca y el brócoli, ya que pueden ser usados en ensaladas y platos calientes. En cuanto a los precios de los arándanos, las granadas o los espárragos, los consumidores pueden optar por sustitutos más económicos y ser utilizados en función de la disponibilidad estacional ofreciendo alternativas viables para los consumidores si el precio de estos se eleva. Además, las tendencias alimentarias actuales, como la preferencia por productos orgánicos y de la más alta calidad, también juegan un papel importante en la elección de los consumidores.

Tabla 7

Amenaza de productos sustitutos

	Puntuación	1	2	3	4	5
Número de sustitutos cercanos	Muchos		2			Pocos
Propensión a probar sustitutos	Alta	1				Baja
Disponibilidad de sustitutos	Alta	1				Baja
Precio del sustituto	Bajo			3		Alto
Costos de cambio para el cliente	Bajos		2			Altos
Agresividad del productor de sustitutos	Alta		2			Baja
Promedio			2			

Nota. Elaborada sobre la base de Hax y Majluf (2004). Muy poco atractivo (1), poco atractivo (2), neutro (3), atractivo (4), muy atractivo (5).

Esta fuerza competitiva no es atractiva para el sector, ya que se tiene un promedio de 2; esta fuerza representa una amenaza significativa, ya que existen múltiples sustitos en sabor, precio y uso. Ante esto, la empresa debe estar atenta a las tendencias de consumo y trabajar en la diferenciación y posicionamiento del producto para mitigar esta presión del mercado.

2.5. Rivalidad entre los competidores existentes

El número de competidores en esta industria es alto. Sin embargo, a escala mundial, el Perú se

ubica en el primer lugar como país exportador de arándanos desde el 2019, posición que se ha mantenido en el 2020 y en el 2021 (Domínguez, 2022). Y para el 2022, el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN) informó que el Perú se consolidó como el principal exportador mundial de arándanos, superando a otros grandes exportadores como Estados Unidos, España, Canadá, Países Bajos y Marruecos (Asociación de Exportadores [ADEX], 2023).

A escala nacional, en enero de 2024, las exportaciones peruanas de productos orgánicos ascendieron a US\$57.5 millones (+24.2 % interanual) superando los US\$46.3 millones exportados en enero de 2023, cuando el principal producto orgánico exportado fueron los plátanos, el segundo fue el arándano y el tercero fue el café (CIEN, 2024). Las empresas exportadoras de arándanos peruanos fueron Camposol, con un 23 %; Hortifrut, con un 13 %; y Agrovision, con un 6 %. En febrero, la líder en las exportaciones peruanas de productos no tradicionales fue Camposol S. A., que abarcó 18 mercados de destino, respectivamente, y solo con cuatro productos (arándanos y mangos, principalmente) dentro de su cartera exportable (CIEN, 2024). Se evidencia, entonces, una competencia fuerte entre el Grupo Valle y Pampa y las empresas peruanas líderes.

Por otro lado, las empresas de esta industria buscan diferenciarse en conceptos de calidad, haciendo que la diferenciación sea alta, lo que representa una oportunidad para la organización que ha logrado destacar debido a su compromiso con la calidad y sostenibilidad al obtener la Certificación B, entre otras certificaciones internacionales de prestigio, como Global Gap y Smeta. Estas certificaciones no solo refrendan la calidad de los productos, sino que también la posicionan como una empresa altamente competitiva para ingresar a más mercados internacionales.

Es evidente que la rivalidad en el mercado es intensa, debido a la competencia de múltiples países productores y a la competencia nacional. Sin embargo, la empresa está bien posicionada para enfrentar esta rivalidad.

Tabla 8

Rivalidad entre los competidores existentes

Puntuación		1	2	3	4	5
Número de competidores importantes	Muchos		2			Pocos
Crecimiento relativo de la industria	Lento				4	Rápido
Costos fijos de la industria	Altos			3		Bajos
Sobrecapacidad de la industria	Alta			3		Baja
Diferenciación del producto	Baja					5 Alta
Diversidad de competidores	Alta	1				Baja
Compromisos estratégicos	Altos			3		Bajos
Rentabilidad de los competidores	Baja			3		Alta
Barreras de salida	Altas		2			Bajas

Puntuación	1	2	3	4	5
-------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Nota. Elaborada sobre la base de Hax y Majluf (2004). Muy poco atractivo (1), poco atractivo (2), neutro (3), atractivo (4), muy atractivo (5).

Es posible concluir que el atractivo en cuanto a la rivalidad de los competidores es neutro. Si bien existen múltiples y una alta rivalidad, la posición del Perú como líder en exportaciones de arándano y las certificaciones del Grupo Valle y Pampa representan una ventaja competitiva. Ante esto, es fundamental que la empresa mantenga su enfoque en diferenciación y calidad para enfrentar la presión del entorno.

3. Matriz EFE

La matriz EFE es una herramienta utilizada en el análisis estratégico para evaluar los factores externos que pueden influir en una organización. Este análisis incluye tanto las oportunidades como las amenazas que provienen del entorno externo.

En la Tabla 9 se ubican las oportunidades y amenazas. Se le asigna a cada factor un peso que refleje la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria, que varía desde el 0.0 (nada importante) hasta el 1.0 (extremadamente importante). Posterior a ello, se asigna un puntaje a la respuesta que le está dando la organización a cada oportunidad y cada amenaza, donde los valores tienen que ir del 1 al 4; donde 1 es una mala respuesta y 4 es una excelente respuesta. Por último, el resultado es el valor ponderado y un 4.0 indica que la empresa está respondiendo con eficacia a las amenazas y oportunidades, mientras que un 1.0 indica que no están aprovechando las oportunidades ni respondiendo a las amenazas.

Tabla 9

Matriz EFE

Factores externos	Peso	Puntaje	Ponderación
Oportunidades			
Incremento de la tasa de crecimiento económico y del PBI agropecuario y agrícola	0.09	4	0.36
Incremento de la exportación no tradicionales (arándanos)	0.10	4	0.4
Creciente atención y esfuerzos internacionales en seguridad alimentaria	0.08	3	0.24
Desarrollo de un estilo de vida más saludable	0.11	4	0.44
Disponibilidad de múltiples proveedores	0.10	3	0.3
Desarrollo tecnológico que impacta favorablemente al sector	0.09	4	0.36
Amenazas			
Inestabilidad política y leyes del agro	0.09	4	0.36
Cambios climáticos (fenómenos naturales)	0.07	2	0.14
Movilizaciones sociales	0.05	3	0.15
Barreras altas de salida para el sector	0.07	3	0.21
Industria altamente competitiva	0.08	3	0.24
Productos sustitutos	0.07	4	0.14
Total	1.00		3.34

Nota. Elaboración propia.

De los resultados del análisis, como se puede apreciar en la Tabla 10, se obtuvo un valor total de 3.34. Este puntaje, que se sitúa por encima del promedio (2.5), indica que la organización está bien posicionada en relación con su entorno externo. Por lo tanto, está aprovechando las oportunidades y mitigando las amenazas de manera eficaz.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

1. Modelo del negocio

El modelo de negocio del Grupo Valle y Pampa está enfocado desde la producción hasta la exportación y comercialización de arándanos y granadas frescos y de alta calidad. Por ello, debe contar con estándares internacionales de calidad y seguridad alimentaria. A su vez, este modelo está orientado al mercado internacional, por lo que requiere de alianzas con empresas de logística y transporte para que se pueda culminar la cadena de valor del negocio (ver Figura 16). El modelo de negocio actual exige una estructura organizativa adaptable y orientada al logro, lo cual debe reflejarse también en el diseño del sistema de gestión del desempeño.

Figura 16

Modelo de negocio del Grupo Valle y Pampa

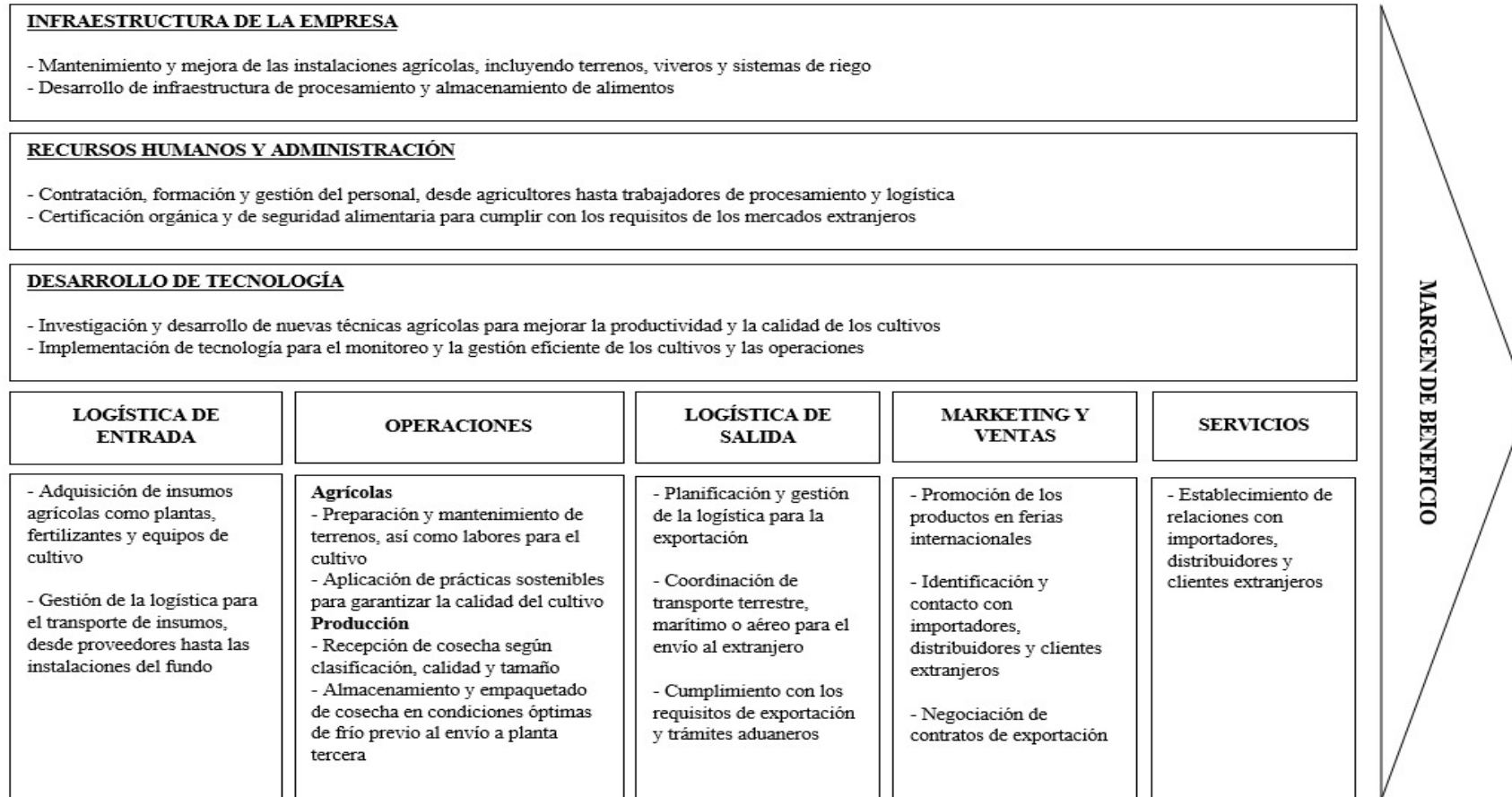
<p><u>ASOCIACIONES CLAVE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de tecnología agrícola y equipos de cosecha - Población aledaña para la contratación de mano de obra estacional - Importadores y distribuidores extranjeros - Organismos gubernamentales relacionados con la agricultura y el comercio internacional 	<p><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación y ejecución de la producción agrícola - Contratación de personal - Logística y distribución internacional <p><u>RECURSOS CLAVE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tierras agrícolas en la región de Pisco - Personal especializado - Red de contactos para la contratación de personal 	<p><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Arándanos y granadas frescos y de alta calidad - Proceso de producción sostenible y respetuosos con el medio ambiente - Cumplimiento con estándares internacionales de calidad y seguridad alimentaria 	<p><u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones sólidas con importadores - Mantenimiento de estándares de calidad consistentes <p><u>CANALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con empresas de logística y transporte - Ferias y eventos internacionales 	<p><u>SEGMENTO DE CLIENTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado internacional, mayorista y minorista dispuesto a comprar toda la producción - Mercado local para venta del descarte (fruta no exportable)
<p><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos de producción agrícola, incluyendo insumos, mano de obra y gestión de cultivos - Costos de contratación de personal estacional - Costos de procesamiento, almacenamiento y transporte de productos - Costos de marketing y promoción internacional 		<p><u>FUENTES DE INGRESOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventas directas de productos agrícolas - Acuerdos de exportación con importadores y distribuidores extranjeros 		

Nota. Elaboración propia.

2. Cadena de valor

Figura 17

Cadena de valor del Grupo Valle y Pampa



Nota. Elaboración propia.

Para la cadena de valor, se está siguiendo el modelo planteado por Porter. Es un enlace que permite al Grupo Valle y Pampa conocer sus ventajas competitivas a la vez que determina un contexto que diagnostica sus procesos internos para poder mejorar su productividad y su rendimiento económico. Mediante ello es que resalta que el Grupo Valle y Pampa establece constantemente relaciones con importadores, distribuidores y clientes extranjeros (ver Figura 17). El área de operaciones agrícolas, dado que son actividades primarias, requiere indicadores claros de desempeño que aseguren eficiencia y calidad en cada etapa del proceso productivo.

3. Mapa estratégico

Según las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, la empresa sigue objetivos estratégicos a lograr en los próximos años. La responsabilidad de logro recae en el gerente general, comercial, agrícola y de impacto, talento y bienestar.

Tabla 10

Mapa estratégico

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador de resultado	Expectativa de tiempo	Responsable
Financiera	OF1: Realizar financiamientos prudentes según flujo de caja	IF1: Ratio de liquidez	A partir del 2024	Gerente general
	OF2: Incrementar la rentabilidad	IF2: % de margen bruto	A partir del 2024	Gerente general
Clientes	OC1: Tener una imagen corporativa atractiva y competitiva para el mercado laboral de la zona sur del Perú	IC1: Nivel de percepción de marca empleadora	A partir del 2024	Gerente comercial
	OC2: Incrementar la cartera de clientes	IC2: N.º de ferias internacionales asistidas	A partir del 2024	Gerente comercial
Procesos internos	OP1: Implementación de hectáreas productivas y cosechables	IP1: N.º de hectáreas operativas	A partir del 2024	Gerente agrícola
	OP2: Implantación de nuevos cultivos a producir como resultado de la gestión de I + D	IP2: N.º de nuevos cultivos a producir	A partir del 2024	Gerente agrícola
Aprendizaje y crecimiento	OA1: Incrementar el grado de clima y satisfacción de los trabajadores	IA1: Nivel de clima y satisfacción de colaboradores	A partir del 2024	Gerente de impacto, talento y bienestar
	OA2: Realizar capacitaciones a los empleadores	IA2: N.º de capacitaciones y n.º de colaboradores capacitados	A partir del 2024	Gerente de impacto, talento y bienestar

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 10 se identifican dos objetivos estratégicos para cada perspectiva, deduciéndose

que, a partir del 2025, el Grupo Valle y Pampa tendrá la posibilidad de conseguir mejoras en la gestión empresarial y el logro de sus objetivos a corto y largo plazo. Este mapa fue construido sobre la base de la metodología Balanced Scorecard, que permite alinear objetivos financieros, de procesos, clientes y aprendizaje organizacional.

4. Análisis VRIO

Es un estudio sobre la potencialidad de los factores encontrados, es decir, qué recursos y capacidades suponen para la empresa una desventaja, paridad competitiva, ventaja temporal y sostenible (Sanchis y Campos, 2007).

Tabla 11

Análisis VRIO del Grupo Valle y Pampa

Factores	V	R	I	O	Puntaje	Ventaja competitiva
Talento						
Personal especializado	1	1	0	1	3	Ventaja competitiva temporal
Consolidación como marca empleadora	1	0	0	1	2	Ventaja competitiva temporal
Búsqueda de personal con perfil de innovación tecnológica	1	1	0	1	3	Ventaja competitiva temporal
Procesos						
Estándares de calidad óptimos para exportación	1	0	0	1	2	Ventaja competitiva temporal
Procesos sostenibles atractivos ante financiamiento extranjero	1	1	1	1	4	Ventaja competitiva sostenible
Estandarización de procesos con enfoque en I+D	1	1	0	1	3	Ventaja competitiva temporal
Recursos y herramientas						
Soporte financiero sólido	1	1	1	0	4	Ventaja competitiva sostenible
Ahorro de costos en procesos certificados	1	1	0	0	2	Ventaja competitiva temporal
Inversión en nuevas herramientas tecnológicas	1	0	0	1	2	Ventaja competitiva temporal

Nota. Elaboración propia.

Las definiciones que constituyen este modelo son las siguientes:

- Valioso: Permiten aprovechar nuevas oportunidades en el mercado.
- Raro, único o escaso: Son únicos de la empresa y difíciles de encontrar en el mercado.
- Inimitable: Resultan difíciles de replicar por la competencia el recurso.
- Organizado: Son explotados de manera eficiente por la empresa y complementarios a otros recursos.

El análisis VRIO evidencia que el talento humano y las competencias clave son recursos valiosos, raros y bien organizados; por lo tanto, deben ser gestionados estratégicamente.

La empresa posee varios factores con ventaja competitiva sostenible, especialmente en sus

procesos y recursos. Estos factores cumplen con los criterios de valor, rareza, imitabilidad y organización, lo que les permite mantener una posición fuerte y competitiva en el mercado. Otros factores, principalmente relacionados con el talento, ofrecen una ventaja competitiva temporal debido a su naturaleza imitable.

5. Matriz EFI

A continuación, la Tabla 12 presenta los factores internos clave de la empresa, identificándose como fortalezas y debilidades.

Tabla 12

Matriz EFI

Factores internos	Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas			
Tierras agrícolas en la región de Pisco	0.10	4	0.4
Conexiones y relaciones locales	0.07	3	0.21
Tecnología agrícola moderna	0.11	4	0.44
Gestión de la cadena de suministro y distribución	0.11	4	0.44
Capacidad de adaptación a regulaciones y estándares internacionales	0.10	4	0.4
Solvencia económica y financiera para realizar inversiones	0.12	4	0.48
Debilidades			
Desconexión entre evaluaciones de desempeño y decisiones salariales	0.07	1	0.07
Percepción de falta de imparcialidad	0.05	2	0.1
Desequilibrio en los ajustes salariales	0.07	1	0.07
Falta de alineación entre gerencias en las decisiones de ajuste salarial	0.05	2	0.1
Sistema de gestión del desempeño que no se utiliza de manera eficiente	0.10	1	0.1
Debilitamiento en las relaciones laborales y la cohesión del equipo	0.05	2	0.1
Total	1		2.91

Nota. Elaboración propia.

La puntuación total de 2.91 refleja que la empresa posee una sólida posición interna, destacando por fortalezas clave que le otorgan una ventaja competitiva notable. Se observan fortalezas en términos de solvencia económica, tecnología avanzada y gestión eficiente de la cadena de suministro, lo que le permite enfrentar los desafíos del mercado con éxito. Sin embargo, existen debilidades importantes en el área de gestión de recursos humanos, especialmente entre las evaluaciones de desempeño y los ajustes salariales. Estas deficiencias impactan directamente en la satisfacción y motivación de los empleados, lo que a mediano y largo plazo puede comprometer la productividad y la eficiencia operativa de la organización.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS-AUDITORÍA DEL ÁREA DE EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Metodología de investigación

1.1. Diseño de investigación

La investigación sigue un enfoque cualitativo y un diseño no experimental de nivel descriptivo y alcance propositivo. Esto se debe a que, mediante información primaria y secundaria, obtiene recursos cualitativos para poder resolver los objetivos de la investigación. La búsqueda de dar una propuesta de mejora hace que se analice, evalúe y diagnostique el contexto de la evaluación y gestión del desempeño, por lo que se observa al fenómeno de estudio sin intervenir directamente, lo que pone un límite investigativo a realizar una propuesta para culminar su desarrollo en el tiempo proyectado.

1.2. Población y muestra

La población que se intervino en el Grupo Valle y Pampa está compuesta por cuatro líderes directivos: el gerente de impacto, talento y bienestar y el gerente general. Ellos representan a su vez la muestra, ya que fueron elegidos siguiendo un muestreo no probabilístico por conveniencia, en el cual cada uno pudo responder instrumentos pertinentes que den respuesta a los objetivos de investigación.

1.3. Instrumentos

Se emplearon tres instrumentos. En primer lugar, se realizó una revisión bibliográfica, en la que se obtuvo información secundaria de la entidad, para conocer el diagnóstico o situación actual referente a la evaluación, medición de indicadores y gestión de desempeño y competencias. Esto permitió conocer el modelo actual y validar competencias, siguiendo una ficha de validación, versus su alineamiento a las estrategias de negocios. También, se revisó el libro *Gestión por competencias: el diccionario* de Martha Alles, del que se obtuvo información sobre los procedimientos para identificar competencias directivas y sustantivas en las respectivas áreas de los colaboradores, de manera que se puedan medir y emplear en planes de acción que mejoren el desempeño de los trabajadores en el Grupo Valle y Pampa.

En segundo lugar, se empleó como instrumento la entrevista realizada a los seis líderes directivos o funcionales y al gerente general sobre la gestión del desempeño; esta consta de 11 preguntas que fueron elaboradas y debatidas entre los integrantes de la investigación, a su vez fueron revisadas y validadas por expertos en la rama de recursos humanos. Las entrevistas tuvieron una duración de 30 a 60 minutos; fueron grabadas y transcritas a Word, para su posterior procesamiento en el *software* Atlas.ti (ver Anexo 1). Este instrumento complementa

la revisión bibliográfica y permite tener una mayor amplitud sobre el modelo de competencias, generando mayor reconocimiento por parte de los líderes funcionales.

En tercer lugar, se utilizó la ficha de auditoría, de acuerdo con el modelo de Martha Alles, en la cual se evaluó la gestión de competencias en la gestión del desempeño del Grupo Valle y Pampa, realizada por el gerente de impacto, talento y bienestar. Consta de 18 ítems que se han calificado por respuestas dicotómicas, además se añadieron comentarios que amplían el porqué de la calificación. De igual manera, es un instrumento que ha sido creado por los investigadores y revisado y validado por expertos de recursos humanos. Esta evaluación ayuda a profundizar en la medición de competencias, identificar brechas entre el modelo actual y poner en marcha acciones para su medición y procedimiento de implementación.

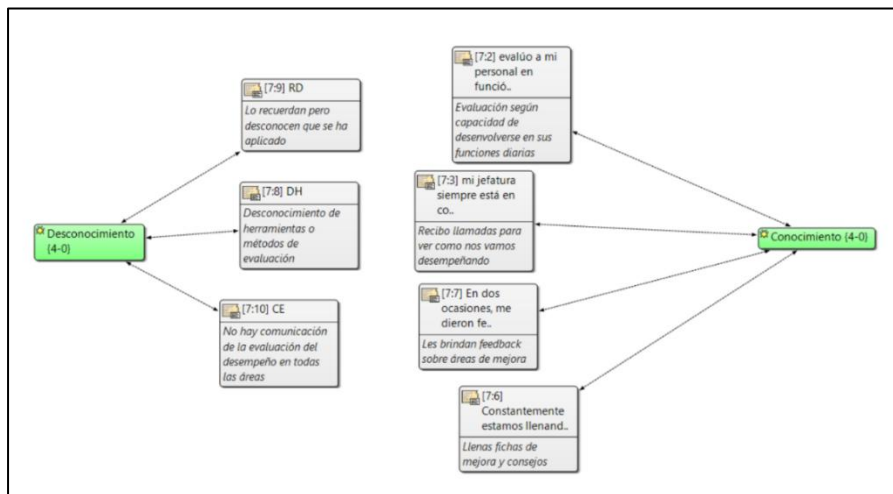
En síntesis, el enfoque cualitativo permite explorar a detalle la percepción de los responsables clave sobre el proceso actual, mientras que el diseño no experimental es adecuado porque no manipula variables, sino que observa el fenómeno tal como ocurre.

2. Análisis-auditoría del proceso de evaluación y gestión del desempeño

En primer lugar, se ha revisado el modelo actual de evaluación de desempeño para el personal empleado. El diagnóstico es determinado mediante la ficha de auditoría y las entrevistas a los involucrados (líderes funcionales, gerente general y gerente de impacto, talento y bienestar); se encontró debilidades y desconocimiento sobre su gestión. En las entrevistas han referido que desconocen cómo se realiza la evaluación de desempeño; mencionaron que se ha aplicado, sin embargo, no lo recuerdan o creen haberse informado o comunicado sobre las herramientas o métodos de evaluación. Otros entrevistados afirmaron conocer esta evaluación, aunque unos dijeron que la realizan por llamada telefónica, fichas de mejora y consejos, *feedback* y otros; manifiestan que se evalúa la capacidad de desenvolverse en sus funciones diarias. Por lo tanto, queda demostrado que no hay consensos sobre la evaluación de la gestión del desempeño y su medición.

Figura 18

Conocimiento de evaluación de la gestión del desempeño



Nota. Elaborada con entrevistas en el software Atlas.ti.

Por otro lado, los gerentes refieren que sí existe evaluación de desempeño, pero con una medición subjetiva, ya que no está enlazada con los objetivos de la empresa, lo que demuestra que no está completa y es poco difundida (ver Anexo 8). Ello es corroborado por los jefes de área entrevistados, ya que consideran que la evaluación del desempeño no es una terminología conocida en la empresa, por lo que no es un marco claro para lograr los objetivos y no está alineado con el desarrollo de las personas. También, existe un desconocimiento del proceso formal de la evaluación del desempeño, motivo por el cual no existe un plan para mejorar las competencias. Uno de los entrevistados indicó que los conocimientos sobre evaluación de desempeño son básicos y señaló que, junto con la falta de comunicación efectiva, ello genera que no se reconozca y que el seguimiento y la conexión de las acciones con los objetivos sean insuficientes.

Lo anterior, junto con las entrevistas a gerentes, corrobora lo señalado por los otros entrevistados, ya que consideran que existe una falta de claridad en parte de los empleados, falta de liderazgo, los sistemas no son eficientes para medir el desempeño, hay falta de compromiso y mecanismos de medición sostenibles, lo que hace que la implementación no sea de manera plena, lo que resulta difícil de medir y comunicar, generando una afectación en el crecimiento personal y satisfacción, mejora de la equidad salarial y capacitación y, sirva como herramienta de mejora continua, sin embargo, rescatan el interés de cambio, como búsqueda de mejora de un sistema de evaluación de desempeño para poder resolver las deficiencias encontradas (ver Anexo 9).

La evaluación de desempeño actual se mide por competencias. El formato de evaluación de

competencias del Grupo Valle y Pampa tiene la siguiente estructura (ver Tabla 13).

Tabla 13

Formato actual de la evaluación de desempeño por competencias esperadas del Grupo Valle y Pampa

	Competencias	Escala de medición	Puntaje
Genéricas			
1	Trabajo en equipo		
2	Transparencia		
3	Enfoque al cliente		
4	Eficiencia	Escala de tipo Likert	De 0 a 100 %
5	Relaciones interpersonales		
6	Comunicación efectiva		
De liderazgo			
7	Toma de decisiones		
8	Desarrollo del talento	Escala de tipo Likert	De 0 a 100 %
9	Conducción y motivación de personas		

Nota. Elaboración propia.

La Tabla 13 identifica que el modelo actual para medir las competencias no se rige por una metodología con sustento teórico, más bien, es dividido en competencias genéricas y de liderazgo, sin embargo, esta división no contempla de forma general la competencia de cada colaborador en cada área o gerencia respectiva.

3. Brechas en la evaluación del desempeño por competencias

Con el modelo actual, y según la necesidad del negocio, se han identificado brechas en la evaluación de desempeño. Para ello, los instrumentos han sido empleados para comparar la información de la revisión bibliográfica (libro de gestión de competencias) y de la entrevista. En las entrevistas, los involucrados manifiestan que la empresa ha presentado un crecimiento abrupto en los últimos años, con incremento proporcional de personal, lo que ha generado la necesidad de reexaminar su forma de evaluar el desempeño y, por ende, que se tenga que mejorar el modelo de evaluación por competencias, ya que la consideran una herramienta de mejora de la productividad del personal del grupo Valle y Pampa. Aunque el modelo existe desde 2017, los resultados no se emplean como insumo en los procesos de promociones ni ajustes salariales, lo que produce la percepción de injusticia.

Las brechas sobre la gestión de desempeño mencionadas por los entrevistados son las siguientes:

- Es considerada una evaluación subjetiva, no tomada en cuenta por los superiores para realizar mejoras.
- No va de la mano con los incentivos económicos o la promoción de ascensos y retenciones.
- No es comunicado como una fuente que permite aumentar el beneficio de la empresa

y a la par el bienestar de los trabajadores.

- No está articulada con los objetivos organizacionales.
- No refleja las competencias a totalidad.
- No se ha implementado de manera efectiva.
- No toma en cuenta el esfuerzo de los trabajadores.

Por consiguiente, lo que se busca es mejorar el modelo ya existente, adecuándose a criterios teóricos factibles. La estructura propuesta es el modelo de competencias de Martha Alles, ya que facilita que se tenga un campo abierto y técnico de competencias validadas, aplicadas y aceptadas en todos los sectores o actividades empresariales. En ese sentido, se ha planteado una ficha de auditoría siguiendo aspectos puntuales de la metodología de Alles para reconocer brechas en el modelo de competencias actual, identificando las siguientes (ver Anexo 10):

- El grupo Valle y Pampa no aplica esquemas de competencias por niveles directivos y sustantivos.
- Las competencias claves necesarias para cada puesto no están claramente definidas.
- Las competencias no están documentadas junto con las descripciones de puestos.
- El modelo de competencias no se actualiza anualmente.
- Las competencias no están alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa, solo con los valores.
- Los responsables no están capacitados para evaluar competencias de manera objetiva.
- No existen planes de desarrollo individualizados basados en las competencias evaluadas.
- No se realiza un progreso en el desarrollo de competencias a lo largo del tiempo.
- No se revisa regularmente el proceso de evaluación para asegurar la efectividad en relación con las competencias.
- No se utilizan métricas y retroalimentación para mejorar continuamente el proceso de evaluación de competencias.
- No se incorporan mejores prácticas en el proceso de evaluación de desempeño por competencias.
- No ha adaptado el modelo de competencias según los cambios en el entorno organizacional y en el mercado laboral.

La brecha identificada permite demostrar que el costo de oportunidad de mejorar el modelo de competencias será mayor que el de mantenerlo tal cual, debido que si se mantiene puede aumentar el nivel de insatisfacción sobre la división de recompensas, compensaciones, entre

otros, creando controversias entre trabajadores que puedan conllevar a reducir su productividad y eficiencia, por el contrario con la propuesta se espera una mejor equidad que permita cuantificar lo que se está perdiendo o dejando de ganar en el Grupo Valle y Pampa.

4. Validación de competencias actuales

A partir de ello es que se validan las competencias actuales para ver si están alineadas con la estrategia de negocio. La validación ha sido realizada por el gerente de impacto, talento y bienestar, calificando con un 5 si está totalmente de acuerdo en que esa competencia está alineada o de menor valor subjetivo (1-4) si no está alineada. Ello se evidencia en los resultados de la Tabla 14.

Tabla 14

Validación de competencias actuales alineadas a la estrategia del negocio en el Grupo Valle y Pampa

Validación de competencias actuales		Estrategia del negocio (EN)					Observación
		EN 1: Crecimiento sostenible de hectáreas					
Genéricas		1	2	3	4	5	
1	Trabajo en equipo					X	Se podría considerar “Liderazgo (líder que transmita cómo debe ser el crecimiento y que lleve la batuta en el proyecto)”
2	Transparencia					X	
3	Enfoque al cliente					X	
4	Eficiencia					X	
5	Relaciones interpersonales					X	
6	Comunicación efectiva					X	
De liderazgo							
7	Toma de decisiones					X	
8	Desarrollo del talento					X	
9	Conducción y motivación de personas					X	
		EN 2: Ampliar el portafolio de cultivos					
Genéricas		1	2	3	4	5	
1	Trabajo en equipo					X	
2	Transparencia					X	
3	Enfoque al cliente					X	
4	Eficiencia					X	
5	Relaciones interpersonales					X	
6	Comunicación efectiva					X	
De liderazgo							
7	Toma de decisiones					X	
8	Desarrollo del talento				X		
9	Conducción y motivación de personas					X	
		EN 3: Consolidación de marca empleadora					
Genéricas		1	2	3	4	5	
1	Trabajo en equipo					X	
2	Transparencia					X	
3	Enfoque al cliente					X	
4	Eficiencia					X	
5	Relaciones interpersonales					X	
6	Comunicación efectiva					X	
De liderazgo							
7	Toma de decisiones					X	
8	Desarrollo del talento				X		

Validación de competencias actuales		Estrategia del negocio (EN)					Observación
		EN 1: Crecimiento sostenible de hectáreas					
9	Conducción y motivación de personas				X		
		EN 4: Maximización de eficiencia operativa					
Genéricas		1	2	3	4	5	
1	Trabajo en equipo					X	Se podría considerar
2	Transparencia					X	“Conducción de personas
3	Enfoque al cliente					X	(liderazgo)”
4	Eficiencia					X	
5	Relaciones interpersonales					X	
6	Comunicación efectiva					X	
De liderazgo							
7	Toma de decisiones					X	
8	Desarrollo del talento				X		
9	Conducción y motivación de personas					X	
		EN 5: Maximizar la salud financiera					
Genéricas		1	2	3	4	5	
1	Trabajo en equipo					X	Se podría considerar
2	Transparencia					X	“Negociación”
3	Enfoque al cliente					X	
4	Eficiencia					X	
5	Relaciones interpersonales					X	
6	Comunicación efectiva					X	
De liderazgo							
7	Toma de decisiones					X	
8	Desarrollo del talento					X	
9	Conducción y motivación de personas					X	

Nota. Las competencias actuales que sí son pertinentes a las estrategias del negocio fueron comparadas con el Diccionario de Competencias de Martha Alles, lo cual permitió que se modifiquen por unas equivalentes a lo que plantea el diccionario, mejorando la definición técnica de las competencias en la empresa.

Se evaluaron las competencias actuales y se identificaron competencias genéricas y de liderazgo. Se encontró que todas las competencias genéricas son pertinentes a cada estrategia de negocio, en cambio, sí se discute la pertinencia de las de liderazgo. Respecto de la estrategia de crecimiento sostenible de hectáreas, se halló que el líder debe tener competencias enfocadas en transmitir cómo debe ser el crecimiento y llevar la batuta del proyecto, mientras que, para la estrategia de ampliar el portafolio de cultivos, no está totalmente de acuerdo en que debería estar la competencia de desarrollo de talento. De igual forma, para la estrategia de consolidación de marca empleadora, no están totalmente de acuerdo en que debería ser considerada la competencia de desarrollo de talento y conducción y motivación de personas. A su vez, en la estrategia de maximización de eficiencia operativa, no están totalmente de acuerdo en que la competencia de desarrollo de talento debería ser considerada. Con ello se puede identificar que no todas las competencias están alineadas a las estrategias de negocio y necesitan mejorarse o ampliarse. Es por eso que se sigue el modelo de competencias de Martha Alles como una herramienta técnica de cambio en la evaluación de desempeño de las personas.

CAPÍTULO VI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

1. Alineamiento estratégico

1.1. Análisis FODA

Sobre la evaluación del desempeño se plantea el análisis FODA, realizado siguiendo las matrices EFE y EFI, además de la información la entrevista y la ficha de auditoría, lo que permite conocer los aspectos cruciales del Grupo Valle y Pampa, cuyo fin permite al área de recursos humanos direccionar las posibilidades de mejora según las oportunidades detectadas.

Tabla 15

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Expectativa de cambio con percepción positiva	Desconexión entre evaluaciones de desempeño y decisiones salariales
Conexiones y relaciones locales	Sistema de gestión de desempeño que no se utiliza de manera eficiente
Personal especializado	Debilitamiento en las relaciones laborales y la cohesión del equipo por percepción de falta de imparcialidad
Capacidad de adaptación a regulaciones y estándares internacionales	Crecimiento Desordenado de la estructura organizacional
Solvencia económica y financiera para realizar inversiones	Falta de alineación entre gerencias en las decisiones de ajuste salarial
Oportunidades	Amenazas
Procesos de reformulación de la evaluación del desempeño	Fuga de talento por mejores oportunidades en otras empresas
Talento humano mejor calificado en el mercado	Movilizaciónes sociales por relaciones laborales
Fidelización del talento humano	Mayor oferta laboral por crecimiento de la competencia directa por ubicación y cultivo
Justicia en las decisiones salariales	

Nota. Elaboración propia.

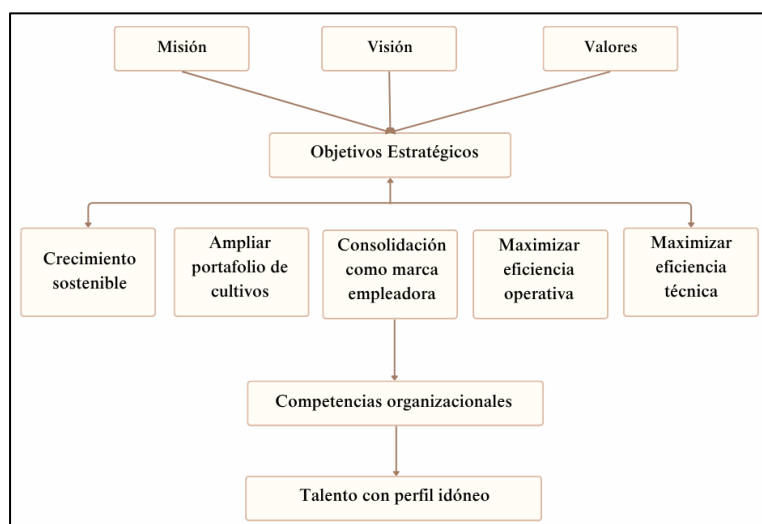
De acuerdo con la Tabla 15 se evidencia como oportunidades detectadas en el Grupo Valle y Pampa, los procesos de reformulación de la evaluación del desempeño, lo que permite contrarrestar las debilidades sobre la desconexión entre el desempeño y las decisiones salariales, el debilitamiento de las relaciones laborales y la alineación en las decisiones de ajuste salarial entre gerencias. La adecuada implementación de dichos procesos puede contribuir a lograr justicia en las decisiones, fidelización del talento humano y una mejora en las competencias de la persona, además de prevenir el crecimiento desordenado de la estructura organizacional. Asimismo, las fortalezas detectadas tales como la solvencia financiera y la capacidad de adaptación a regulaciones internacionales, en conjunto con las oportunidades externas como la expansión agrícola y la inversión en investigación y desarrollo, estos refuerzan la necesidad de consolidar un sistema de gestión del desempeño capaz de alinear el talento humano con los objetivos estratégicos de la empresa.

1.2. Estrategias referenciales

La propuesta plantea seguir el modelo de competencias de Martha Alles tomando como referencia el procedimiento de su libro *Gestión por competencias: el diccionario* (Alles, 2005). Se establece el esquema conceptual que muestra la Figura 19.

Figura 19

Esquema conceptual de competencias en el Grupo Valle y Pampa



Nota. Elaboración propia.

El modelo de Alles establece las siguientes estrategias referenciales a seguir:

- a) Entrevistas para la reflexión y validación de competencias actuales. Permiten conocer si las competencias propuestas y el modelo utilizado facilitan los objetivos estratégicos actuales. En este paso se revisa y reflexiona sobre las habilidades, conocimientos o destrezas con que el trabajador cuenta para poder lograr los objetivos (véase el Capítulo V).
- b) Definir el diccionario de competencias para cumplir con los objetivos estratégicos e identificar el perfil de cada competencia. Se define y añade nuevas competencias para poder establecer las competencias genéricas y específicas del Grupo Valle y Pampa. Las competencias específicas se establecen para cada puesto de trabajo, según los objetivos, la misión, la visión y los valores.
- c) Presentar la propuesta de evaluación del modelo de competencias para que se tomen las mejores decisiones en beneficio del desempeño de los trabajadores y se logren los objetivos estratégicos del Grupo Valle y Pampa. Las estrategias referenciales del plan de recursos humanos se fundamentan en el modelo de gestión por competencias de Martha Alles, asegurando una alineación entre los perfiles, el desempeño y los objetivos organizacionales.

1.3. Sistema de calificación

1.3.1. Calificación de las competencias

Este sistema de calificación formará parte del modelo de evaluación actualizado, alineando la medición del desempeño con los nuevos estándares definidos. Es establecida según grados que van de 1 a 4, desde la presencia básica de la competencia hasta la excelente, cuya asignación implica que un puntaje de 1 tendrá un nivel “D” y un puntaje de 4 será de nivel “A”.

Tabla 16

Descripción de niveles por competencias

Niveles	Grado	Concepto	
A	4	Excelente	Es el grado superior. Representa un nivel muy alto de la competencia.
B	3	Avanzado	Es un nivel muy alto, por encima del estándar o promedio.
C	2	Intermedio	Representa un nivel muy bueno de la competencia.
D	1	Básico	Es insatisfactorio o mínimo nivel de competencia.

Nota. Elaboración propia.

1.3.2. Nivel de desempeño

Es medida según la cuantificación de las calificaciones de las competencias y sigue la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de desempeño} = \frac{\sum \text{calificaciones de competencias genéricas y específicas}}{\text{N}^\circ \text{ de competencias genéricas y específicas} \times 4} * 100$$

El resultado se corrobora en la Tabla 17, que permite establecer desde un nivel regular hasta un nivel excelente de desempeño, según el valor en el rango en que se encuentre.

Tabla 17

Nivel de desempeño estimado

Niveles	Rango
Excelente	100 % - 110 %
Bueno	90 % - 99 %
Regular	80 % - 89 %
Deficiente	60 % - 79 %

Nota. Elaboración propia.

2. Objetivos del plan de recursos humanos

2.1. Objetivo principal

Mejorar la gestión de desempeño en los recursos humanos del Grupo Valle y Pampa, que sirva de *input* para la toma de decisiones con respecto a los ajustes salariales, promociones y tránsito laboral del colaborador.

2.2. Objetivos secundarios

- Proponer una evaluación de competencias que mejore la gestión de desempeño en los recursos humanos del Grupo Valle y Pampa

- Revisar las competencias actuales del Grupo Valle y Pampa y plantear nuevas competencias acordes a cada puesto de trabajo siguiendo el modelo de Martha Alles
- Elaborar la propuesta de evaluación por competencias siguiendo el modelo de Alles para el Grupo Valle y Pampa

3. Desarrollo de las estrategias de recursos humanos

Según el libro *Gestión por competencias: diccionario*, existen competencias generales y específicas (Alles, 2005).

3.1. Competencias generales o cardinales

Para materializar las competencias generales se tomó en cuenta las competencias validadas identificadas en la Tabla 14 (competencias genéricas), ya que sí están alineadas con las estrategias del negocio y no requieren cambio alguno. Sin embargo, adecuándose a la propuesta por Martha Alles, ahora las competencias genéricas serán llamadas competencias generales. A su vez, se corroboraron las competencias generales y se encontró que solo se ubican dentro del diccionario el trabajo en equipo y la orientación al cliente. Por ello, se procedió a modificar las no encontradas por competencias de definiciones equivalentes. Así se cambiaron las competencias generales de transparencia, la eficiencia, las relaciones interpersonales y la comunicación efectiva por integridad, productividad, desarrollo de relaciones y comunicación, porque se asemejan sus definiciones y forman parte del diccionario (ver Anexo 11).

Tabla 18

Diccionario de competencias generales para el Grupo Valle y Pampa

Concepto	Nivel	Descripción del nivel
Trabajo en equipo: La capacidad de comprometerse activamente en la consecución de un objetivo compartido anteponiendo las metas del equipo a los intereses individuales.	A	La empresa es un equipo. Colabora, incluso de manera anónima, para alcanzar los objetivos de la organización porque considera que el objetivo del conjunto es más importante que la situación específica del equipo de trabajo.
	B	Fomenta la colaboración con otros departamentos de la empresa. Instaura un ambiente de trabajo positivo, comprende la mecánica de la dinámica de grupo e interviene para resolver conflictos interpersonales concentrándose en la consecución de objetivos comunes. Responde a las necesidades de otras áreas con la misma prontitud y compromiso que a las suyas propias.
	C	Se dedica a perseguir objetivos que beneficien a todos y antepone el bien del grupo a los intereses propios.
	D	Antepone los objetivos individuales a los del equipo y le cuesta participar en proyectos cooperativos. Se involucra cuando el tema en cuestión le interesa o le preocupa.
Integridad: Es la capacidad de comportarse de forma coherente con lo que se dice o se considera significativo. Implica estar dispuesto a actuar de forma honorable, así como expresar abierta y claramente objetivos, ideas y sentimientos. Los hechos y las palabras son consecuentes.	A	Actúa de acuerdo con sus principios, aunque hacerlo suponga un riesgo o un gasto elevado. Se asegura de destacar las ventajas e inconvenientes de un acuerdo. Es considerado un estandarte de probidad.
	B	Reconoce públicamente su error y toma las medidas oportunas. Dice lo que piensa, aunque ofenda a un amigo de años.
	C	Anima a las personas a comportarse de forma coherente con sus valores y creencias. Se complace en ser sincero. Es sincero en las relaciones interpersonales. Trata a todos por igual.
	D	Es sincero y veraz en entornos profesionales. Acepta errores o malas emociones y es capaz de comunicarlos. Expresa sus opiniones, incluso cuando es fácil o innecesario callarse.

Concepto	Nivel	Descripción del nivel
Orientación al cliente: Es la pasión y el objetivo de satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores comprometiéndose personalmente a hacerlo.	A	Se cerciora de que las expectativas del cliente se entiendan y se cumplan; solo considera que su trabajo está bien hecho cuando el consumidor expresa entusiasmo y felicidad, y demuestra que sus expectativas se han cumplido y superado con regularidad.
	B	Realiza las tareas necesarias para satisfacer al cliente o a la propia organización, defendiendo y representando los intereses del cliente dentro de la organización más allá del vínculo formal establecido.
	C	Atiende las demandas del cliente y es especialmente útil en situaciones críticas.
	D	Da una respuesta rápida a las necesidades del cliente. Resuelve con prontitud los problemas que puedan surgir. Siente responsabilidad y se esfuerza por solucionar los errores.
Productividad: La capacidad de crear y cumplir con éxito objetivos de rendimiento que estén por encima del resto. No espera a que los superiores le fijen objetivos, sino que los fija él mismo y va más allá de lo que se le exige.	A	Se reta a sí mismo estableciendo y alcanzando metas cada vez más altas. Se convierte en un modelo a seguir para las generaciones futuras o sus iguales.
	B	Tiene ambiciones superiores a la media y suele alcanzarlas. Supera las expectativas de su nivel.
	C	Satisface las expectativas cumpliendo los objetivos de productividad fijados.
	D	Incumple con los objetivos que sus superiores le establecen.
Desarrollo de relaciones: Implica tomar medidas para construir y preservar redes de vínculos amistosos, recíprocos y cálidos con otras personas.	A	Crea y mantiene redes de conexiones con clientes, compañeros de trabajo y colegas. Utiliza sus contactos y redes para encontrar posibilidades de negocio o mantenerse informado si lo cree conveniente.
	B	Esfuerzo constante por crear una red de vínculos basada en intereses compartidos y por ampliar las relaciones existentes.
	C	Construye y conserva conexiones amistosas con una amplia red de amigos y conocidos para mejorar su rendimiento en el trabajo.
	D	Entabla conversaciones informales con sus compañeros de trabajo sobre temas de actualidad, deportes, trabajo y familia.
Comunicación: La capacidad de escucha activa, de formulación de preguntas, de expresión eficaz de conceptos e ideas. La habilidad de saber a quién preguntar y cuándo hacerlo para lograr un objetivo. La capacidad de comprender y escuchar a los demás.	A	Es famoso por su capacidad para discernir cuándo y cómo sacar a la luz ciertas dificultades dentro de las políticas de la organización, y por ser llamado por otros para colaborar en estas circunstancias. Crea y prepara el plan óptimo para cada comunicación utilizando herramientas y técnicas.
	B	En su campo, es conocido por su capacidad para gestionar reuniones, comprender diversos escenarios y ser un interlocutor digno de confianza.
	C	Se comunica tanto verbalmente como por escrito con la gente sin hacer ruidos notorios
	D	Ocasionalmente proporciona respuestas escritas o verbales malinterpretadas.

Nota. Elaboración propia.

3.2. Competencias específicas

Se refieren al perfil de competencias que debe tener cada trabajador en un área determinada. Consecuentemente, se identificó las competencias necesarias para cada cargo directivo y sustantivo, como muestra la Tabla 19.

Tabla 19

Perfil de trabajadores y competencias específicas del Grupo Valle y Pampa

Competencias	Adaptabilidad al cambio	Habilidad analítica	Profundización en el conocimiento	Sencillez	Autonomía	Negociación	Capacidad de planificación y organización	Compromiso	Ética	Colaboración	Flexibilidad	Iniciativa	Liderazgo	Tolerancia a presión	Orientación a los resultados	Perseverancia	Dinamismo	Prudencia	Resolución de problemas	Pensamiento estratégico
Directivos																				
Gerente general													X						X	X
Gerente corporativo comercial						X							X						X	X
Gerente corporativo de administración y finanzas		X	X				X						X						X	X
Gerente corporativo de impacto, talento y bienestar		X	X	X									X						X	X
Gerente corporativo de operaciones		X	X	X									X						X	X
Gerente agrícola		X	X										X						X	
Sustantivos																				
Asistente de gerencia general							X							X						
Jefe de planeamiento y control de gestión		X	X				X						X							X
Coordinador de costos y proyectos		X					X						X		X					
Coordinador de administración y finanzas							X						X						X	
Tesorero		X	X				X						X		X					
Contador		X	X				X						X						X	
Jefe de impacto, talento y bienestar				X			X						X			X			X	X
Coordinador de planillas		X	X				X						X						X	X
Jefe de seguridad, salud ocupacional y bienestar social		X	X			X	X						X						X	X
Médico ocupacional		X	X				X		X				X					X	X	X
Jefe de cultivo		X	X	X			X						X	X					X	X
Supervisor de riego							X	X					X						X	X
Supervisor de aseguramiento de la calidad							X			X			X						X	X
Asistente de campo		X	X				X						X	X					X	X
Supervisor general de campo		X	X				X						X						X	X
Supervisor de mantenimiento							X						X						X	X

Competencias	Competencias																			
	Adaptabilidad al cambio	Habilidad analítica	Profundización en el conocimiento	Sencillez	Autonomía	Negociación	Capacidad de planificación y organización	Compromiso	Ética	Colaboración	Flexibilidad	Iniciativa	Liderazgo	Tolerancia a presión	Orientación a los resultados	Perseverancia	Dinamismo	Prudencia	Resolución de problemas	Pensamiento estratégico
Supervisor de sanidad							X													
Supervisor de maquinaria							X													X
Tractorista								X												X
Asistente de operaciones		X	X				X				X			X						
Asistente de planilla		X	X				X													
Asistente social		X					X			X										
Enfermera				X			X			X										
Asistente de TI							X		X		X									
Coordinador de procesos							X							X						
Coordinador de comercio exterior					X		X							X						X
Asistente de procesos							X							X						X
Jefe de administración							X						X							X
Asistente de administración							X				X				X					X
Auxiliar contable								X			X									
Asistente de tesorería		X												X						
Coordinador de TI								X			X									
Administrador de planillas		X					X				X					X				
Coordinador de seguridad y salud en el trabajo								X			X									
Coordinador de reclutamiento	X	X												X						
Jefe de producción		X	X				X								X					X
Supervisor de seguridad								X			X									
Jefe de logística						X	X						X			X				X

Nota. Elaboración propia.

Se requiere en casi todos los gerentes las competencias específicas de habilidad analítica, la profundización en el conocimiento, el liderazgo y la resolución del problema. Mientras que para el personal sustantivo se requiere que los trabajadores tengan tolerancia a la presión, habilidad analítica y capacidad de planificación y organización. Además, el jefe de cultivo es el que necesita de más competencias específicas, en total 6.

4. Plan de desarrollo organizacional

El fortalecimiento del desarrollo organizacional es un eje clave para consolidar una cultura de alto desempeño y reforzar los valores organizacionales reflejados en el clima laboral. Para permitir que se haga efectiva la mejora de la evaluación del desempeño siguiendo el modelo de competencias de Alles, se realizarán ciertas actividades que se enfocan en el equipo gerencial corporativo de Impacto, Talento y Bienestar. Esta área aceptará y difundirá la evaluación de desempeño. Posteriormente, la Gerencia General comunicará su implementación, lo que permitirá que se verifique in situ si los trabajadores muestran tales competencias.

4.1. En la implementación

- Involucramiento de plana gerencial
 - La Gerencia de Impacto, Talento y Bienestar lidera la implementación de la evaluación de desempeño, observada por la Gerencia General. Será esta la que comunicará el proceso de implementación de la evaluación que se realizará mediante entrevistas a los participantes detallados en la Tabla 19.
 - La Gerencia General comunicará tal implementación como un procedimiento que se realizará sosteniblemente una vez al año.
 - Los reportes estarán a cargo de la Gerencia de Impacto, Talento y Bienestar, que tomará las decisiones pertinentes sobre los resultados obtenidos.
 - La plana gerencial apoyará al implementador para facilitar los accesos a las áreas para reconocer las competencias pertinentes.

4.2. En la evaluación y post evaluación

- Involucramiento de áreas de Impacto, Talento y Bienestar y líderes funcionales
 - Los líderes funcionales son los que se encargan de evaluar el desempeño por competencias en los participantes detallados en la Tabla 19.
 - El área de Impacto, Talento y Bienestar será la que cuantifique el nivel de desempeño obtenido, generando los reportes y el progreso de las competencias de los trabajadores.
 - Los líderes funcionales serán los que presenten los resultados y plantean medidas para la mejora de competencias de los colaboradores o hagan cambios en las áreas afectadas de personal con desempeño de nivel C y D.
 - El área de Impacto, Talento y Bienestar, en conjunto con la Gerencia General, determinará un *budget* de acuerdo con los resultados positivos (ver Tabla 17), lo

que facilitará establecer las compensaciones o beneficios que podrá obtener el personal con mayor nivel de desempeño.

4.3. Participantes

La implementación de la evaluación de desempeño por competencias va dirigida a trabajadores directivos y sustantivos del Grupo Valle y Pampa detallados en la Tabla 19.

4.4. Responsables

El responsable encargado de su implementación es la Gerencia de Impacto, Talento y Bienestar, los líderes funcionales y el gerente general.

CAPÍTULO VII. SOCIO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

1. Plan de acción-implementación de la propuesta

En el Grupo Valle y Pampa, la implementación de la evaluación del desempeño por competencias estará compuesta por una serie de actividades que engloban la elaboración del sistema de gestión por competencias y permiten enlazar el nuevo desempeño con los incentivos y la justicia salarial entre empleados. Esto es detallado en la Figura 20, la cual está establecida en actividades para la implementación, evaluación y postevaluación, y planes de compensación. La implementación será liderada por la Gerencia de Impacto, Talento y Bienestar, en coordinación con las jefaturas de área, garantizando una adopción transversal del nuevo modelo.

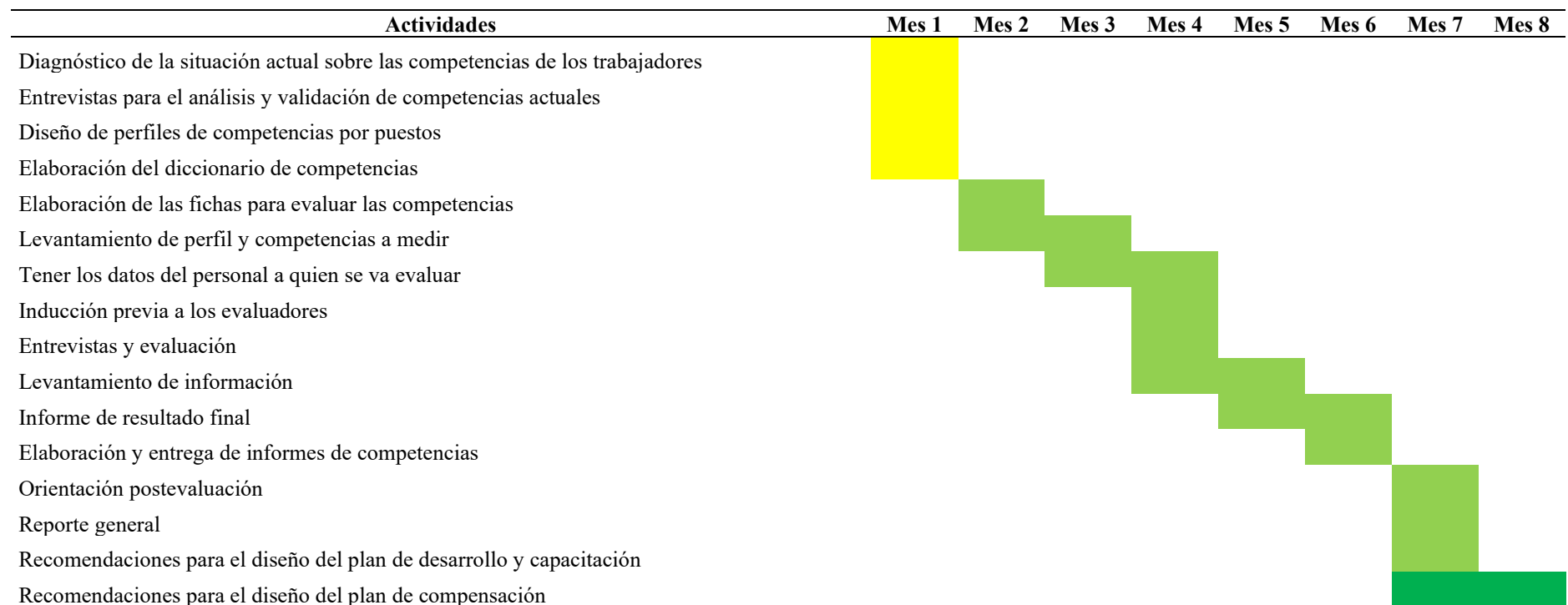
Para llevar a cabo el proceso de implementación se necesitará los bienes y servicios detallados en la Figura 20. En el Anexo 12 se encuentran las competencias para elaborar el diccionario de competencias; consecuentemente, se hará uso del Anexo 11 para la elaboración de las fichas para evaluar las competencias, y cuyo resultado final determina el nivel de competencia (ver Tabla 16) y el nivel de desempeño encontrado (ver Tabla 17).

Con los resultados obtenidos, la nueva área que formará parte de la Gerencia de Impacto, Talento y Bienestar realizará los informes para poder ser entregados al gerente. La articulación entre el gerente y el líder o líderes funcionales facilitará la toma de decisiones ante los resultados obtenidos, orientando la postevaluación. Esto será establecido en un reporte general en el que se detallará las mejoras y se involucrará al *coach* de desarrollo de competencias y capacitación.

Por último, es importante destacar que los aspectos positivos para el talento que presente un nivel de competencias pertinente en su área podrán ser retribuidos por compensaciones o escalas salariales que motivarán que siga manteniéndose y mejorando su nivel. Mientras que, por el lado de los resultados contraproducentes, se impulsará el proceso de retroalimentación y mejora con el *coach* de desarrollo de competencias y capacitación, con la finalidad de que se mejore su desempeño.

Figura 20

Proceso de implementación de la evaluación de desempeño por competencias en el Grupo Valle y Pampa



Nota. Para la implementación es el color amarillo, para la evaluación y postevaluación es el color verde claro y para los planes de compensación corresponde el color verde oscuro.

2. Impacto en el posicionamiento del área/función de recursos humanos

La implementación de la evaluación de desempeño por competencias en el Grupo Valle y Pampa tendrá una repercusión positiva en el talento, que posibilita nuevos indicadores que van a enlazarse con la retribución económica de cada talento, repercutiendo en la mejor justicia salarial.

Es así que se resumirá en el esquema que muestra la Figura 21.

Figura 21*Beneficios del talento en la evaluación del desempeño laboral*

0 %	0 %	30 %	70 %
Distribución presupuestal de las compensaciones			
Nivel de competencias			
D Deficiente 60 % - 79 %	C Regular 80 % - 89 %	B Bueno 90 % - 99 %	A Excelente 100 % - 110 %
Nivel de desempeño			
Planes de acción			
<i>Feedback</i> colaborador Seguimiento de resultados	<i>Feedback</i> colaborador Acompañamiento del líder	Plan de desarrollo Candidato para revisión salarial	Plan de desarrollo Candidato para revisión y/o promoción

Nota. Elaboración propia.

En la Figura 21 se identifica que los talentos que presentan un desempeño de nivel excelente de competencias podrán recibir el 70 % del presupuesto de compensaciones y beneficios que ofrece el Grupo Valle y Pampa. Consecuentemente formarán parte del grupo de selección que les daría más posibilidades de ascender, de acuerdo con la necesidad del puesto al cierre de evaluación y crecimiento de la empresa. Asimismo, al personal de desempeño bueno se le podrá distribuir el 30 % del presupuesto para ajuste salarial.

A su vez, al personal de desempeño regular y deficiente se le hará un *feedback* y acompañamiento al colaborador, así como a su líder, como también un seguimiento a sus resultados, para poder darles la oportunidad de mejorarlo. Por último, con respecto al personal que tenga menos de 60 % como resultado de la evaluación de desempeño, se tomará acción inmediata de búsqueda de reemplazo para baja, considerando la normativa laboral vigente.

Con ello, la evaluación por competencia tendría un impacto positivo en el personal, que se reflejará en el valor de satisfacción de los talentos de la entidad, la cual es medida por las dimensiones de credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería, cuyo resultado esperado es que aumente el clima laboral en el Grupo Valle y Pampa.

Tabla 20*Medidas para mejora sostenible de las competencias en el Grupo Valle y Pampa*

Medición		Cálculo	Resultados	
Nivel de competencias y dimensiones	Ficha de calificación	Designación subjetiva del líder según el grado o nivel	Básico	1
			Intermedio	2
			Avanzado	3
			Excelente	4
Nivel de desempeño	Ratio	$\frac{\sum \text{Calificaciones de competencias enéricas y específicas}}{\text{N}^\circ \text{ de competencias genéricas y específicas} \times 4}$	Excelente	100 – 110 %
			Bueno	90 – 99 %
			Regular	80 – 89 %

Medición		Cálculo	Resultados
Nivel de clima laboral	Encuesta	Encuesta para el talento humano	Deficiente 60- 79 % Valor de satisfacción expresado en porcentaje
Nivel de capacitaciones	Registro de capacitación	Total de capacitaciones mensuales/anuales	N.º de capacitaciones

Nota. Elaboración propia.

Figura 22

Calificación de indicadores para mejora sostenible de las competencias en el Grupo Valle y Pampa

Nivel de competencias y dimensiones			
Básico	Intermedio	Avanzado	Excelente
Nivel de desempeño			
Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Nivel de clima laboral			
0%	← →		100%
Nivel de capacitaciones			
1	← →		N

Nota. Elaboración propia.

Según la Tabla 22 y la Figura 22, la medición de estos indicadores permite diferenciar los cambios que se generan después del primer diagnóstico sobre las competencias pertinentes del talento. Esto hace posible que mejoren la toma de decisiones en beneficio del Grupo Valle y Pampa. Se espera que la propuesta contribuya a una mejora en la retención del talento clave, un aumento en la percepción de equidad interna y una alineación más efectiva entre los objetivos del negocio y los de la Gerencia de Impacto, Talento y Bienestar.

3. Evaluación de impacto económico

Tabla 21

Evaluación económica de la propuesta de mejora de evaluación de desempeño por competencias en el Grupo Valle y Pampa (en miles de dólares)

Indicadores	2025	2026
EBITDA	\$45,253.0	\$60,521.0
Costo de implementación	\$3.082	
Costo de evaluación	\$8.372	\$8.37
Costo Total	\$11.45	\$8.37
Tipo de cambio (Soles/dólar)	3.82	
Costo Total/EBITDA	0.0253 %	0.0138 %
Beneficio/ Costo total	19.76	36.15

Nota. El periodo 2025 y 2026 son proyecciones del EBITDA en la empresa Grupo Valle y Pampa.

Los resultados permiten demostrar que los costos totales de la implementación y evaluación de la evaluación de desempeño por competencias en el 2025 serán de \$11.45 miles de dólares;

esto a su vez representará el 0.0253 % de las ganancias. A su vez, no se espera una reducción de costos, sino una sostenibilidad de ellos, esto permite una justicia y equidad en sus compensaciones lo que se traduce en mejora de rendimiento, minimización de errores y optimización del tiempo, por ende, se espera que ese incremento conlleve a lograr lo proyectado para el EBITDA 2026.

En el 2026 el costo se reduce, debido a que ya solo se realizaría la evaluación y postevaluación, lo que representaría un costo total de \$8,370.0, esto hace que el indicador costo total/EBITDA se reduzca a 0.0138 %; es decir, se reduce este indicador permitiendo que se recupere lo invertido. También, se debe aclarar que esto sucede porque existe un aumento de la EBITDA debido al crecimiento de la producción, pero esto es impulsado porque con la evaluación por competencias se tendrá al personal idóneo en cada puesto, por ende, evidenciará un mejor desempeño en toda la organización.

Por lo tanto, dado el bajo nivel de inversión frente al impacto proyectado en productividad y clima laboral, la propuesta representa una intervención costo-efectiva con retorno tangible en el mediano plazo. Además, según la entrevista realizada al Gerente, manifestó que el beneficio que genera la evaluación de desempeño por competencias equivale al 0.5% de las ventas, por ende, en su cuantificación se obtiene indicadores positivos y sostenible al 2026. Lo planificado en el Grupo Valle y Pampa se espera una certidumbre del 95%, ya que los datos cuantificados refieren que los costos no pueden aumentar o reducir en proporciones, debido a que son tomados según lo establecido por el mercado. Por lo tanto, es necesario su aplicabilidad debido a que los beneficios que traerá a la empresa son superiores a sus costos.

4. Presupuesto de la propuesta

Se han identificado los siguientes costos necesarios para la implementación del mejorado sistema de evaluación del desempeño por competencias. Se detalla en la Tabla 22.

Tabla 22

Inversión de la propuesta de evaluación de desempeño por competencias en el Grupo Valle y Pampa

Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Costo por unidad de medida	Costo total
Para la implementación				
Recursos humanos				
Gerente general	Hora	24	S/ 36.00	S/ 864.00
Gerente de ITB	Hora	120	S/ 18.00	S/ 2,160.00
Implementador	Mes	1	S/ 3,676.25	S/ 3,676.00
Equipos				
Laptop	Unidad	1	S/ 3,879.00	S/ 3,879.00
Celular	Unidad	1	S/ 1,125.00	S/ 1,125.00
Línea móvil + datos	Mensual	1	S/ 69.90	S/ 69.90

Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Costo por unidad de medida	Costo total
Costo de la implementación				S/ 11,773.90
Miles de \$.				3.0821
Para la evaluación y postevaluación				
Recursos humanos				
Gerente general	Hora	6	S/ 36.00	S/ 180.00
Gerente de ITB	Hora	120	S/ 18.00	S/ 2,160.00
Capacitador	Mes	3	S/ 4,411.50	S/ 13,234.50
Evaluador	Mes	3	S/ 3,676.25	S/ 11,028.75
Equipos				
Tablet	Unidad	1	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00
Celular	Unidad	1	S/ 1,125.00	S/ 1,125.00
Muebles				
Silla	Unidad	2	S/ 800.00	S/ 1,600.00
Escritorio	Unidad	1	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Servicios				
Línea móvil + datos	Mensual	1	S/ 69.90	S/ 69.90
Costo de evaluación y post evaluación				S/ 31,984.15
Miles de \$				8.372

Nota. La plana gerencial se encarga de facilitar las autorizaciones a otras áreas, comunicar y validar los avances. El servicio del implementador conlleva mantener los instrumentos listos para aplicar según las competencias del mejorado modelo de competencias. El capacitador y evaluador es por 3 meses que se proyecta que dure esta actividad y con el fin de hacer sostenible la evaluación. Se plantea que se compren equipos, muebles y servicios, permitiendo ampliar o recomendar una nueva área que vele por la mejora constante de esta actividad. Se ha transformado a miles de dólares (\$) con la finalidad de realizar la evaluación económica en apartados posteriores. También, el tipo de cambio referencial es de 3.82.

Los costos están establecidos según las necesidades para la implementación y para la evaluación y la postevaluación del desempeño por competencias. Se ha obtenido que para la implementación se requiere un costo de S/ 11,773.90 para los servicios de los recursos humanos y el equipo, mientras que, para la evaluación y postevaluación, se requiere una inversión de S/ 31,984.15. El monto es mayor debido a que la finalidad de la mejora de la evaluación de desempeño por competencias es que sea sostenible, por lo que su estructura de costos se divide en recursos humanos, equipos, muebles y servicios; si bien van a corresponder a la primera evaluación, son los equipos y muebles los que van a servir en las evaluaciones de desempeño posteriores.

CONCLUSIONES

La mejora del sistema de gestión de desempeño se realizó mediante una propuesta para renovar la gestión de competencias, siguiendo la metodología de Alles. Es un modelo adecuado para resolver la coyuntura encontrada de justicia salarial e imparcialidad y su propuesta es que sea ejecutado sostenidamente para que se mejoren los indicadores de competencias, desempeño laboral, clima laboral e indicadores financieros.

En el diagnóstico, el Grupo Valle y Pampa ha realizado un modelo de competencias compuesto por competencias genéricas y de liderazgo, pero no es reconocido y desarrollado sostenidamente. Mediante las entrevistas se identificó que se necesita de un modelo de competencias que sea divulgado, se conozca y facilite la mejora continua del talento. A diferencia de los modelos genéricos, esta propuesta está basada en competencias validadas internamente, con un enfoque contextualizado al sector agroexportador del sur peruano.

En las brechas encontradas al revisar el modelo existente se identificó que no va de la mano con los incentivos económicos o la promoción de ascensos; no está articulado con los objetivos organizacionales ni refleja las competencias pertinentes para cada razón de área, por lo que fue necesario identificar aspectos puntuales de metodologías de evaluación de competencias para impulsar cambios.

También, se validó el modelo existente según los objetivos estratégicos del negocio, identificando que hay competencias no alineadas a la metodología de Alles, por lo que se plantea establecer competencias generales y específicas para el equipo directivo y personal empleado, lo que permite adecuar competencias por áreas según el diccionario para la entidad. Se identificó para las competencias generales el trabajo en equipo, la integridad, la orientación al cliente, la productividad, el desarrollo de relaciones y comunicación, mejorando la herramienta de evaluación de competencias y nivel de desempeño.

Por último, se plantearon procedimientos que harán posible que se implemente la mejora de la evaluación de desempeño. Es necesaria una inversión de S/ 11,773.90 para la implementación y de S/ 31,984.15 para la evaluación y la postevaluación. Asimismo, se identifica que el gasto representará el 0.0253 % de las ganancias y disminuirá para el año siguiente, lo que facilita que se recuperen esas ganancias y, por ende, se mejore la evaluación de desempeño por competencias. Se espera que la propuesta incremente el sentido de justicia organizacional, mejore el clima laboral y contribuya a una gestión más equitativa del talento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agraria.pe. (2023). Nadie se atreve a restablecer la Ley de Promoción Agraria. *Agencia Agraria de Noticias*. <https://agraria.pe/noticias/nadie-se-atreve-a-restablecer-la-ley-de-promocion-agraria-32096>
- Agraria.pe. (2023). Derogación de la ley de promoción agraria fue nefasta para la agroexportación. *Agencia Agraria de Noticias*. <https://agraria.pe/noticias/derogacion-de-la-ley-de-promocion-agraria-fue-nefasta-para-l-33673>
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score. *Business Horizons*, 64(1), 149-160. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.001>
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2023). Performance management around the world: Solving the standardization vs adaptation dilemma. *IIM Ranchi journal of management studies*, 2(2), 159-170. <https://doi.org/10.1108/IRJMS-09-2022-0091>
- Ahmed, A., Sivarajah, U., Irani, Z., Mahroof, K., & Charles, V. (2024). Data-driven subjective performance evaluation: An attentive deep neural networks model based on a call centre case. *Annals of Operations Research*, 333(2), 939-970. <https://doi.org/10.1007/s10479-022-04874-2>
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: El diccionario* (2.^a ed.). Granica. <https://books.google.com.pe/books?id=L0FK1111OkoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (2.^a ed.). Ediciones Granica S.A.
- Álvarez, L. (2023). *La gestión del desempeño y su implicación en la productividad y motivación de una empresa del sector de la automoción* [Tesis de Posgrado, Universidad Pontificia Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/77341>
- Armijos, F., Bermúdez, A., Mora, N., Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Asociación de Exportadores. (2023). *En el 2022 Perú fue el primer exportador mundial de arándanos*. ADEX. <https://www.adexperu.org.pe/notadeprensa/en-el-2022-peru-fue-el-primer-exportador-mundial-de-arandanos/>

- Banco Mundial. (2023). *Evaluación de pobreza y equidad en el Perú*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099042523145515085/pdf/P176738041a16e0100a70e0c7343035f58e.pdf>
- Bashir, A., Amir, A., Jawaad, M., & Hasan, T. (2020). Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1801961>
- Berman, J., & Kim, J. (2023). *The Impact of Big Data on Performance Management Practices: An Empirical Study*. 9(8), 1-18.
- Bertelsmann Stiftung. (2024). *BTI 2024 Country Report—Peru*. https://bti-project.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country_report_2024_PER.pdf
- Bleady, A., Hasaballah, A., & Ibrahim, S. (2018). Dynamic capabilities theory: Pinning down a shifting concept. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(2), 1-16.
- Carr, E. (2024, marzo 29). *Tendencias en el consumo de alimentos orgánicos: Redefiniendo los criterios ESG en la agricultura regenerativa*. FORBES. <https://www.forbes.com/sites/earlcarr/2024/03/29/trends-in-organic-food-consumption-redefining-esg-in-regenerative-agriculture/>
- Castellares, R., Regalado, F., & Huaranca, M. (2018). Régimen de Promoción del Sector Agrario. *Banco Central de Reserva del Perú*, 30-35.
- CIEN. (2024). *Enero 2024: Exportación de Productos Agrícolas Orgánicos—Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales*. <https://www.cien.adexperu.org.pe/enero-2024-exportacion-de-productos-organicos/>
- Clark, E., & Davis, P. (2024). Data-Driven Performance Management in the Digital Era: Challenges and Opportunities. *European Journal of Business and Social Sciences*, 21(3), 14-21.
- ComexPerú. (2024). <https://www.comexperu.org.pe/articulo/la-pobreza-monetaria-aumento-en-20-de-24-departamentos>
- Coronado, D., Martínez, F., & Velarde, G. A. (2021). *Propuesta de un sistema de gestión y evaluación del desempeño en función a la opinión experta de jefes y gerentes de recursos humanos y de negocio* [Tesis de Posgrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/656892>
- Dangol, P. (2021). Role of Performance Appraisal System and Its Impact on Employees Motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(1), 13-26. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems119>

- Domínguez, S. (2022). *Perú mantendrá este año liderazgo en arándanos*. EL Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/196035-peru-mantendra-este-ano-liderazgo-en-arandanos>
- El Comercio. (2024). Lo último del sueldo mínimo 2024 en Perú. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/respuestas/sueldo-minimo-2024-en-peru-cuando-evaluaria-el-gobierno-un-aumento-de-la-rmv-y-cual-es-el-monto-actual-mef-dina-boluarte-tdpe-noticia/>
- Estudio Nacional del Fenómeno El Niño - ENFEN. (2024). *Estado del sistema de alerta: Vigilancia de La Niña Costera*. <https://www.senamhi.gob.pe/?p=fenomeno-el-nino>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2022). *The state of food and agriculture. Leveraging automation in agriculture for transforming agrifoods systems* (p. 182). FAO. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/6fa56152-c232-4bc6-8eee-7d413261ad64/content>
- Fyfe, L., Heinrich, B., Kanar, A., & D'Intino, K. (2024). Competency articulation at the intersection of happenstance and experiential learning. *Industry and Higher Education*, 0(0), 1-13. <https://doi.org/10.1177/09504222241249404>
- Geraldo, L. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. *Revista de Investigación en Psicología*, 25(1), 63-81. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>
- Gidakovic, P., Zabkar, V., Zecevic, M., Sagan, A., Wojnarowska, M., Sołtysik, M., Arslanagic-Kalajdzic, M., Dlacic, J., Askegaard, S., & Cleff, T. (2024). Trying to buy more sustainable products: Intentions of young consumers. *Journal of Cleaner Production*, 434(1), 1-140200. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140200>
- Grote, R. (2014). *The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers* (2.^a ed.). American Management Association.
- Grupo Vanguard. (2025). *Reporte de Sostenibilidad 2023-2024*.
- Guerrero, D., & De los Ríos, I. (2014). Professional Competences: A Classification of International Models. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46(5), 1290-1296. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.290>
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Granica S.A.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2020, diciembre 28). *Áncash: Análisis de los efectos de la Ley de Promoción Agraria*. Instituto Peruano de Economía.

<https://www.ipe.org.pe/portal/ancash-analisis-de-los-efectos-de-la-ley-de-promocion-agraria/>

- International Labour Organization. (2024). *Estadísticas sobre la productividad del trabajo*. ILOSTAT. <https://ilostat.ilo.org/es/topics/labour-productivity/>
- Klepić, I. (2022). The Influence of Human Resources Competency Management on the Business Success of Small and Medium Enterprises. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 68(4), 12-27. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2022-0020>
- Lara, Z. (2021). *Diseño de un plan de remuneración variable basada en la gestión del desempeño en una empresa industrial de lácteos (Pasteurizadora Quito)* [Tesis de Posgrado, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8045>
- López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoa-Piñeiro, L. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140(9), 361-369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Lopezosa, C., Codina, L., & Pere, F. (2022). *ATLAS.ti para entrevistas semiestructuradas: Guía de uso para un análisis cualitativo eficaz*. DigiDoc Research Group. https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/52848/Codina_atlas.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lora-Guzmán, H., Castilla-Paternina, S., & Góez-Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), Article 1. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Manay, E., & Montero, K. (2021). *Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores de la empresa prestadora de servicios de saneamiento Huancayo 2021* [Tesis de Posgrado, Universidad Continental]. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/9974>
- Masterson, V. (2022). *Explicado: ¿Qué son las granjas verticales?* Foro Económico Mundial. <https://es.weforum.org/agenda/2022/05/explicacion-que-son-las-granjas-verticales/>
- McMackin, J., & Heffernan, M. (2021). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? *Human Resource Management Review*, 31(4), 14-21. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100791>

- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación. Técnicas e instrumentos de investigación*. INUDI PERÚ.
- Minaya, G., & Nunura, L. (2022). *Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño por competencias para el área comercial de la CRAC RAÍZ SAA - Zona Centro 1* [Tesis de Posgrado, Universidad Continental]. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/12450>
- Moh'd, S., Gregory, P., Barroca, L., & Sharp, H. (2024). Agile human resource management: A systematic mapping study. *German Journal of Human Resource Management*, 1(1), 1-30. <https://doi.org/10.1177/23970022231226316>
- Muhammad, S., Khan, I., & Hameed, F. (2021). The Impact of Performance Management System on Employees Performance. *International Journal of Business and Management Sciences*, 2(3), Article 3.
- Mushangai, D. (2023). Dynamic capabilities: Axiomatic formation of firms' competitive competencies. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 14-24. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100654>
- Noel, G., Frías, M., & Silva, J. (2019). *Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño en una empresa constructora* [Tesis de Posgrado, Universidad del Pacífico]. <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2311>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2023). *El fenómeno de El Niño en agricultura, ganadería, pesca y acuicultura: Pronósticos y recomendaciones para la acción*. <https://doi.org/10.4060/cc7897es>
- Othón, J., & Juárez-Hernández, O. (2019). *Administración y evaluación del desempeño del personal* (1.ª ed.). Dos Consultores, S.A. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16695.78248>
- Park, W. (2023). How far can vertical farming go? *BBC*. <https://www.bbc.com/future/article/20230106-what-if-all-our-food-was-grown-in-indoor-vertical-farms>
- Porter, M. (2008). *On Competition*. Harvard Business Press.
- Ramesh, A., Arulanand, N., & Satish, V. (2020). Skill Development through Experiential Learning –A Case Study for Product Development Scenario. *Procedia Computer Science*, 172(97), 16-21.
- Ramírez, R., Monsalve, L., Villalobos, J., Lay, N., Severino-González, P., & Báez, D. (2022). Human management by competencies in competitive and complex scenarios: A reflective theoretical approach. *Procedia Computer Science*, 203(1), 678-682.

- Ramos-Villagrasa, P., Barrada, J., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 195-205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Ricaurte, M., Rodríguez, M., Barriga, H., & Romero, M. (2020). Sistema de compensación basado en evaluación de desempeño en la industria de elaboración de alimentos: Caso ingenio azucarero. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1), 34-45. <https://doi.org/10.46677/compendium.v7i1.782>
- Riva, J., & Fernández, G. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1594-1622. https://doi.org/10.37811/cl_rem.v4i2.184
- Salgado, S. (2023). *Análisis de Mercado*. Universidad Nacional de La Plata (EDULP). <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/152672>
- Sanchis, J., & Campos, V. (2007). La Dirección Estratégica en la Economía Social: Utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 1(59), 237-258.
- Stanford Institute for Human. (2024). *Artificial Intelligence Index Report 2024*. https://hai-production.s3.amazonaws.com/files/hai_ai-index-report-2024-smaller2.pdf
- Tong, L., Kirsten, T., & Bharajdagger, S. (2023). Effect of performance evaluation on employee productivity: Literature based. *African Journal of Emerging Issues*, 5(4), Article 4.
- Torres, W. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: Una revisión de literatura. *Lúmina*, 23(1), 1-32. <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.2022>
- Triansyah, F., Hejin, W., & Stefania, S. (2023). Factors Affecting Employee Performance: A Systematic Review. *Journal Markcount Finance*, 1(3), 150-159. <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i2.102>
- Vizcaíno, G., Martes, L., Fontalvo, W., & Simancas, R. (2016). Gestión del talento humano por competencias para el desarrollo de capacidades dinámicas, un acercamiento para el diseño de sistemas de gestión. *Ad-Gnosis*, 5(5), 13-35.
- Vuong, T., & Nguyen, L. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(21), Article 21. <https://doi.org/10.3390/su142114017>

- Wong, D., & Ngai, E. (2024). Linking data-driven innovation to firm performance: A theoretical framework and case analysis. *Annals of Operations Research*, 333(2), 999-1018. <https://doi.org/10.1007/s10479-022-05038-y>
- Yang, Q., & Tang, Y. (2023). Big Data-based Human Resource Performance Evaluation Model Using Bayesian Network of Deep Learning. *Applied Artificial Intelligence*, 37(1), 1-25. <https://doi.org/10.1080/08839514.2023.2198897>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumentos

GUÍA DE ENTREVISTA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

ENTREVISTADO	
FECHA:	HORA:

La presente entrevista, tiene por finalidad recopilar información de la empresa, para analizar el proceso de evaluación y gestión del desempeño en la empresa. La información que usted proporcionará será utilizada solo con fines académicos y de investigación; por ello se le agradece por su valiosa colaboración.

INSTRUCCIONES: Responder a cada una de las preguntas con la mayor sinceridad y con la experiencia que tiene laborando en la empresa.

- 1 ¿Cómo describiría el proceso actual de evaluación del desempeño en la empresa?
- 2 ¿Qué criterios se utilizan para evaluar el desempeño de los empleados?
- 3 ¿Qué métodos y herramientas se emplean para llevar a cabo estas evaluaciones?
- 4 ¿Con qué frecuencia se realizan las evaluaciones del desempeño y qué procedimientos se siguen durante este proceso?
- 5 ¿Cómo se gestionan los resultados de las evaluaciones del desempeño? ¿Qué tipo de programas de desarrollo y capacitación se ofrecen a los empleados con base en estos resultados?
- 6 ¿Qué mecanismos existen para reconocer y recompensar el buen desempeño en su empresa? ¿Cómo se alinean con los resultados de las evaluaciones?
- 7 ¿Cómo se maneja el desempeño bajo? ¿Qué pasos se siguen para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño?
- 8 ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en el proceso de evaluación y gestión del desempeño?
- 9 ¿Qué estrategias se están considerando o implementando para mejorar el proceso de evaluación y gestión del desempeño en la empresa?
- 10 ¿Cómo están influyendo las tecnologías actuales, como los sistemas de gestión del desempeño, en el proceso de evaluación y gestión del desempeño en la empresa?
- 11 En su opinión, ¿qué aspectos del proceso de evaluación y gestión del desempeño son más críticos para el éxito de la empresa?

Muchas gracias por compartir su perspectiva sobre el análisis del proceso de evaluación y gestión del desempeño. Su información es muy valiosa para nuestro estudio.

LISTA DE COTEJO: GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA

Instrucciones:

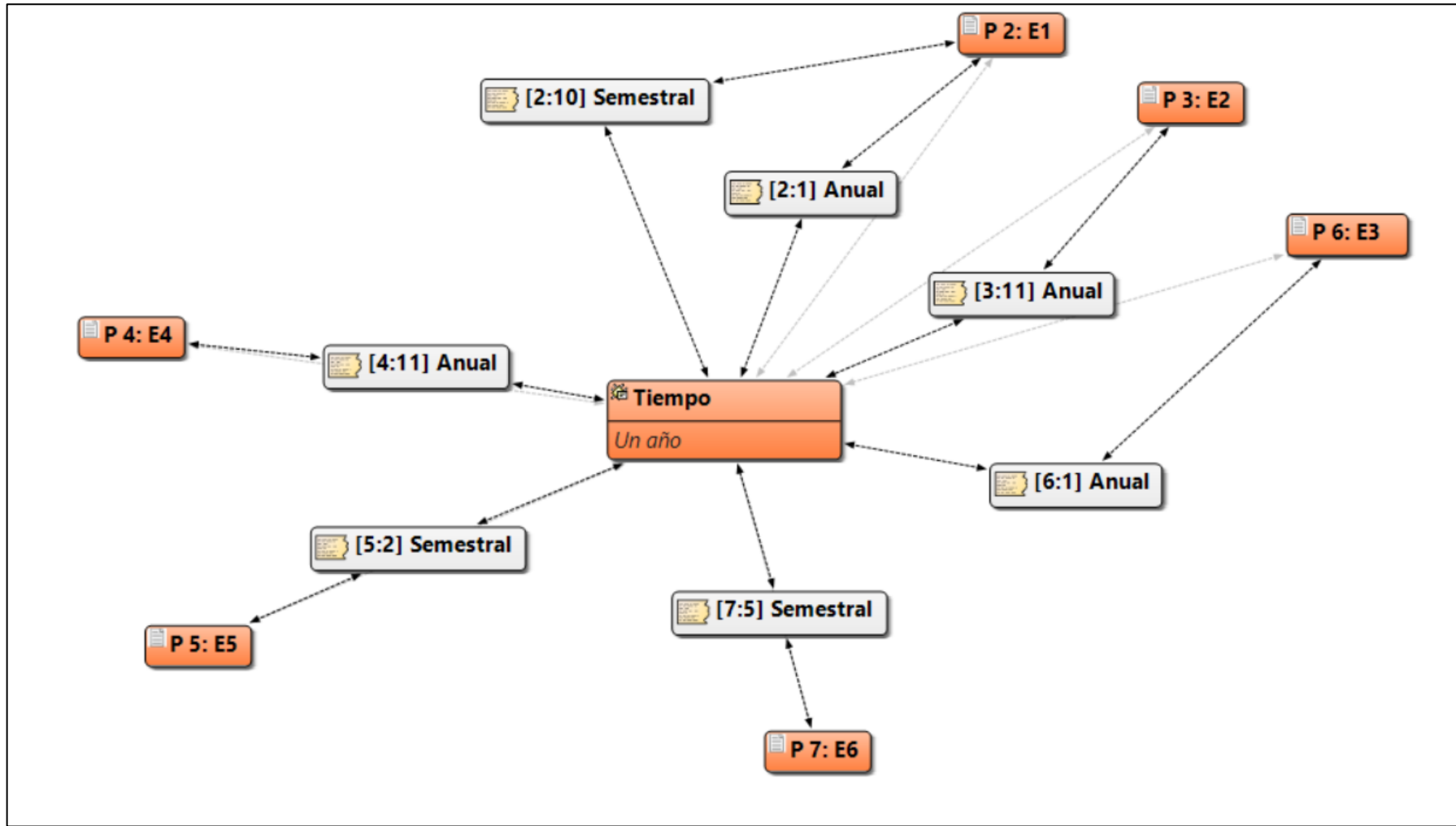
Completa la lista de cotejo: Marca “Sí” o “No” para cada criterio basado en la Gestión del desempeño en la empresa.

Añade comentarios: Proporciona observaciones específicas o detalles adicionales en la columna de comentarios para clarificar la situación o destacar áreas de interés.

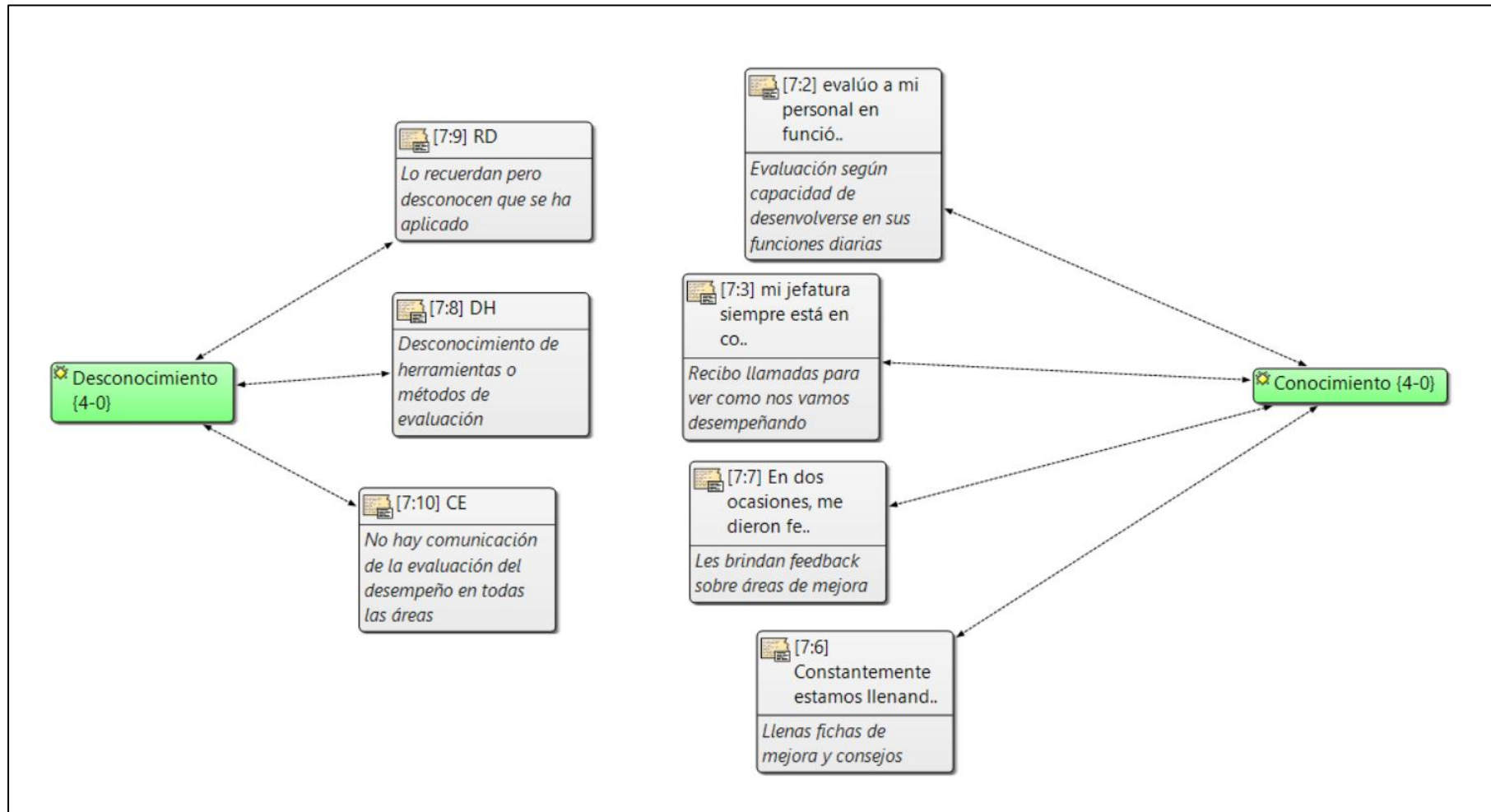
Revisión y Seguimiento: Utiliza los resultados para identificar áreas de mejora y realizar ajustes en el proceso de evaluación y gestión del desempeño.

	Criterio	Sí	No	Comentarios
1	Aplica en los procesos de la gestión del desempeño la gestión por competencias			
2	Se utilizan herramientas y métodos adecuados para medir las competencias (por ejemplo, entrevistas por competencias, evaluaciones de 360 grados).			
3	En la gestión del desempeño se aplican esquemas de competencias por niveles			
4	Para una adecuada gestión del desempeño, las competencias claves necesarias para cada puesto están claramente definidas.			
5	Las competencias están documentadas junto con las descripciones de puestos			
6	Los perfiles de competencias se actualizan constantemente			
7	El proceso de evaluación del desempeño incluye la evaluación de competencias claves.			
8	Las competencias están alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.			
9	Se han definido competencias técnicas y blandas relevantes para cada rol.			
10	Los responsables están capacitados para evaluar competencias de manera objetiva.			
11	Se ofrecen programas de desarrollo y capacitación específicos para mejorar las competencias claves.			
12	Existen planes de desarrollo individualizados basados en las competencias evaluadas.			
13	Se realiza un seguimiento del progreso en el desarrollo de competencias a lo largo del tiempo.			
14	Las oportunidades de promoción y crecimiento profesional están alineadas con el desarrollo de competencias.			
15	El proceso de evaluación y gestión del desempeño se revisa regularmente para asegurar su efectividad en relación con las competencias.			
16	Se utilizan métricas y retroalimentación para mejorar continuamente el proceso de evaluación basado en competencias.			
17	Las mejores prácticas en la gestión de competencias se incorporan en el proceso de evaluación y desarrollo.			
18	La empresa adapta el modelo de competencias según los cambios en el entorno organizacional y en el mercado laboral.			

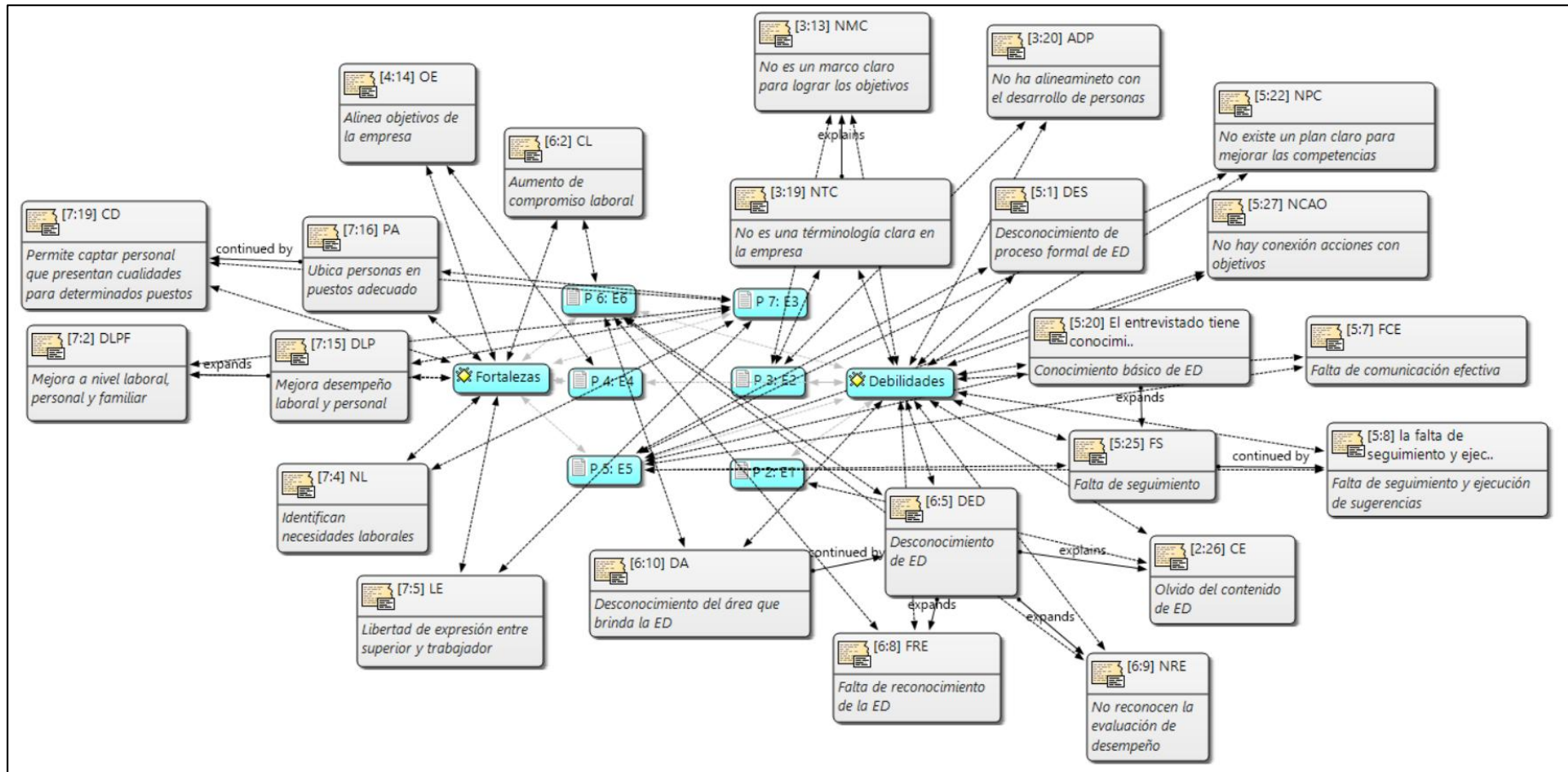
Anexo 2. Tiempo de evaluación de desempeño en la empresa de jefes de área



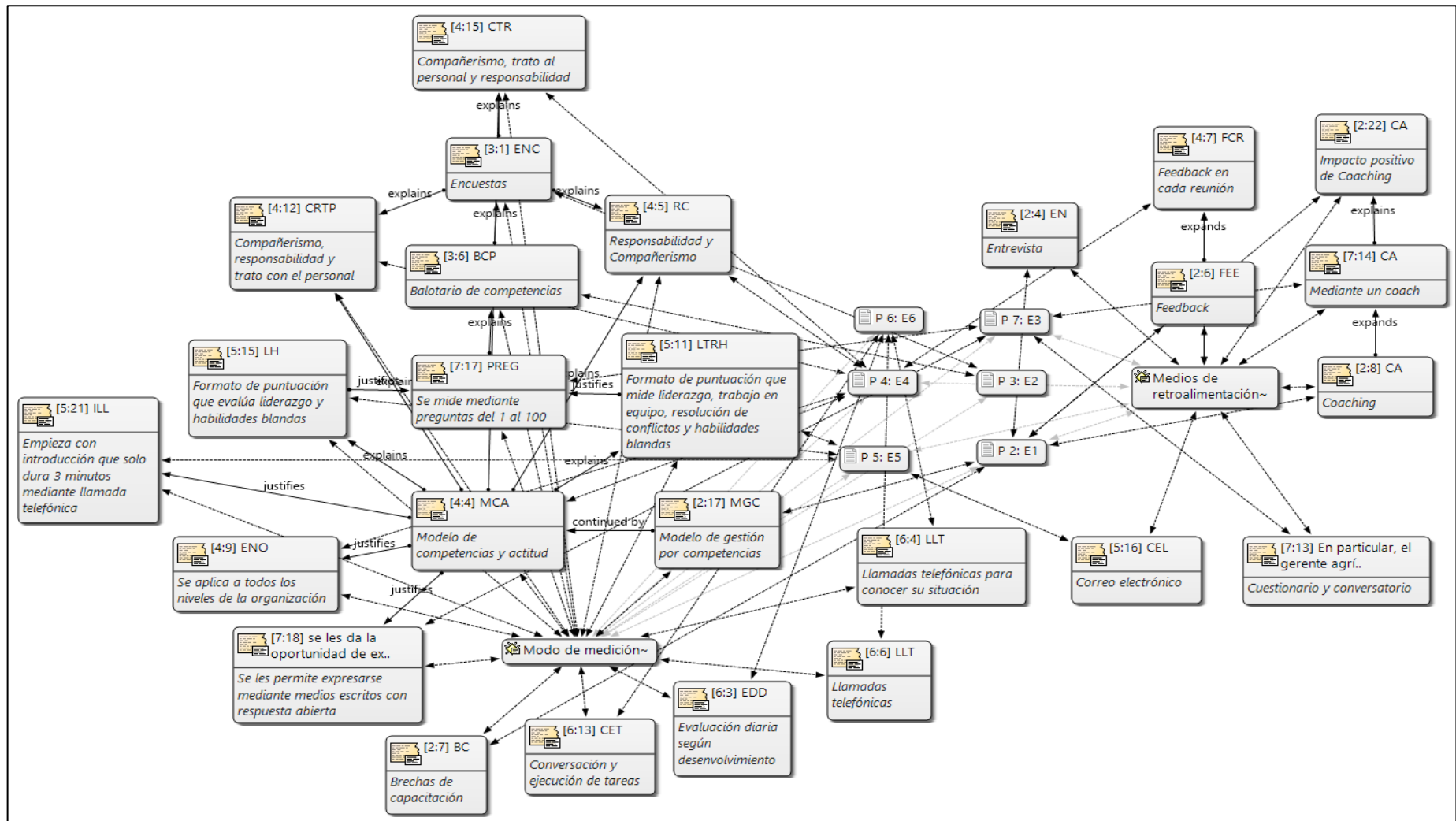
Anexo 3. Conocimiento de evaluación de desempeño de jefes de área



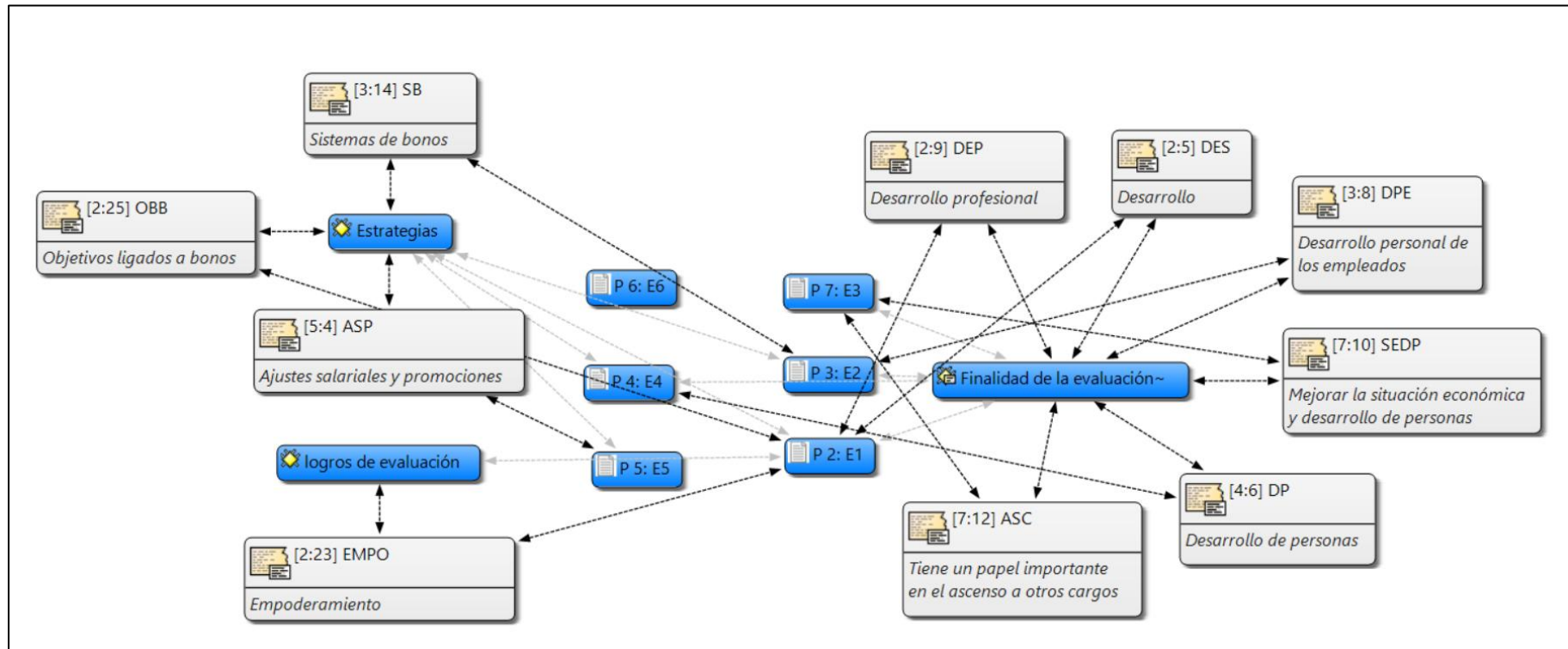
Anexo 4. Fortalezas y debilidades de la evaluación de desempeño de jefes de área



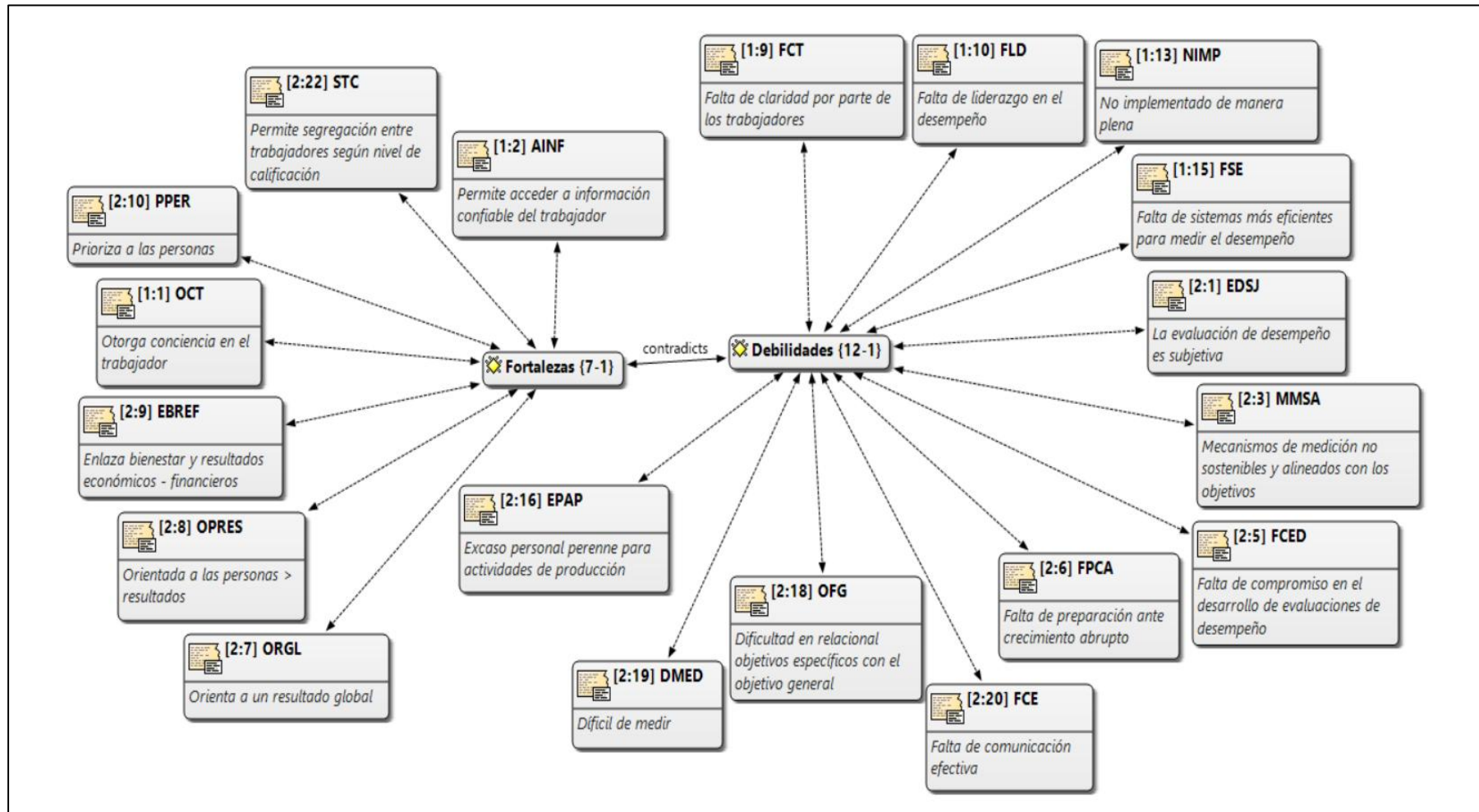
Anexo 6. Evaluación por competencias de jefes de área



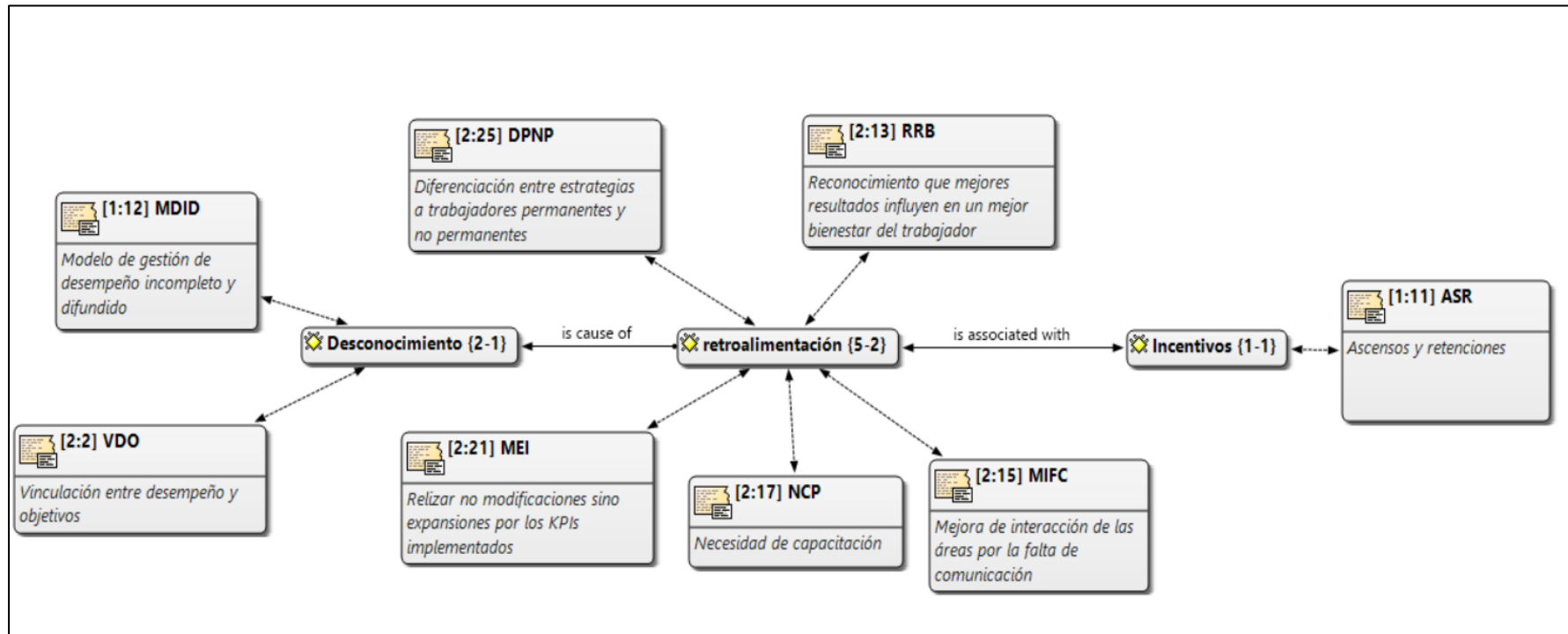
Anexo 7. Finalidad de la evaluación de competencias y estrategias de jefes de área



Anexo 8. Fortalezas y debilidades de la evaluación de desempeño según gerentes



Anexo 9. Desconocimiento, retroalimentación e incentivos de la evaluación de desempeño por competencias según gerentes



Anexo 10. Lista de cotejo sobre auditoría de la gestión por competencias

criterio	Sí	No	Comentarios
Aplica en los procesos de la gestión del desempeño la gestión por competencias	x		No está interiorizado en el público.
Se utilizan herramientas y métodos adecuados para medir las competencias (por ejemplo, entrevistas por competencias, evaluaciones de 360 grados).	x		Excel de competencias para evaluar.
En la gestión del desempeño se aplican esquemas de competencias por niveles		x	
Para una adecuada gestión del desempeño, las competencias claves necesarias para cada puesto están claramente definidas.		x	No es por puesto, es por nivel (gerentes y jefes, colaboradores)
Las competencias están documentadas junto con las descripciones de puestos		x	
Los perfiles de competencias se actualizan constantemente	x		Última actualización hace 2 años
El proceso de evaluación del desempeño incluye la evaluación de competencias claves.	x		
Las competencias están alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.		x	Solo con valores
Se han definido competencias técnicas y blandas relevantes para cada rol.		x	
Los responsables están capacitados para evaluar competencias de manera objetiva.		x	
Se ofrecen programas de desarrollo y capacitación específicos para mejorar las competencias claves.	x		
Existen planes de desarrollo individualizados basados en las competencias evaluadas.		x	
Se realiza un seguimiento del progreso en el desarrollo de competencias a lo largo del tiempo.		x	
Las oportunidades de promoción y crecimiento profesional están alineadas con el desarrollo de competencias.	x		Se toma en cuenta los resultados para las promociones.
El proceso de evaluación y gestión del desempeño se revisa regularmente para asegurar su efectividad en relación con las competencias.		x	
Se utilizan métricas y retroalimentación para mejorar continuamente el proceso de evaluación basado en competencias.		x	
Las mejores prácticas en la gestión de competencias se incorporan en el proceso de evaluación y desarrollo.		x	
La empresa adapta el modelo de competencias según los cambios en el entorno organizacional y en el mercado laboral.		x	

Anexo 11. Propuesta de evaluación de desempeño por competencias

Evaluación de desempeño por competencias

1. NOMBRE Y APELLIDOS: _____

2. CARGO: _____

3. FUNCIONES: _____

4. PERFIL MÍNIMO DE CARGO

4.1. Formación académica: _____

4.2. Cursos o estudios de capacitación: _____

4.3. Experiencia mínima: _____

4.4. Experiencia específica: _____

4.5. Conocimientos específicos para el cargo: _____

Competencias genéricas	Preguntas de entrevista	Grado de competencia (marca con X)				Calificación (A)
		Básico (1)	Intermedio (2)	Avanzado (3)	Excelente (4)	
Competencia Genérica N° 1						
	Indicador 1					
	.					
	.					
	.					
	Indicador X					
Competencia Genérica N° 2						
	Indicador 1					
	.					
	.					
	.					
	Indicador X					
Competencia Genérica N° 3						
	Indicador 1					
	.					
	.					
	.					
	Indicador X					
SUMA TOTAL DE CALIFICACIÓN A						
Competencias específicas del puesto	Preguntas de entrevista	Básico (1)	Intermedio (2)	Avanzado (3)	Excelente (4)	Calificación (B)
Competencia Específica N° 1						
	Indicador 1					
	.					
	.					
	.					
	Indicador X					

Competencia Específica N° 2						
	Indicador 1					
	.					
	.					
	.					
	Indicador X					
Competencia Específica N° 3						
	Indicador 1					
	.					
	.					
	.					
	Indicador X					
SUMA TOTAL DE CALIFICACIÓN B						
$\text{Nivel de desempeño} = \frac{\sum \text{calificaciones de competencias genéricas y específicas}}{\text{N}^\circ \text{ de competencias genéricas y específicas} \times 4} * 100$						
NIVEL DE DESEMPEÑO						
Excelente		90 % - 100 %				
Bueno		70 % - 89 %				
Regular		50 % - 69 %				
Deficiente		20 % - 49 %				

Anexo 12. Diccionario de competencias generales y específicas

Competencias generales

Concepto	Nivel	Descripción del nivel	Comportamientos asociados
Trabajo en equipo Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo	A	La empresa es un solo equipo. Cooperera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.	Considera como igual de relevante el objetivo de todos para permitir el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
			Resuelve los problemas y plantea la mejora continua para la empresa.
			Impulsa la mejora del clima laboral en la empresa.
	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crear un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.	Brinda la misma celeridad y dedicación a la ejecución de decisiones planteadas por los equipos.
			Resuelve los problemas, destrabando situaciones de los equipos.
			Genera un buen clima laboral con los equipos de trabajo o áreas.
	C	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.	Ejecuta decisiones en coordinación con el equipo que permitan lograr los objetivos establecidos.
			Apoya en la búsqueda de información para cumplir los objetivos en equipo.
			Promueve cordialidad cuando le interesa o preocupa el tema del área en que laboral.
	D	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa solo cuando le interesa o preocupa el tema de cuestión.	Ejecuta las decisiones tomadas cuyo beneficio recae personalmente en vez que la del grupo.
			Brinda información mínima para cumplir los objetivos en equipo.
			Promueve cordialidad cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión en el ambiente de trabajo.
Integridad Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y estar dispuesto a actuar con honestidad. Las acciones son congruentes con lo que se dice.	A	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Se considera que es un referente en materia de integridad.	Brinda soluciones a las situaciones que perjudicarían a los trabajadores si no se actúa congruentemente.
			Monitorea estrategias que permiten a los trabajadores actuar en consonancia con lo que dicen.
			Reconoce y divulga las ventajas de minimizar los errores y situaciones adversas en la empresa.
	B	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas, aunque puedan molestar a un viejo amigo.	Se pone como ejemplo para brindar soluciones en las situaciones que le generó errores y no volver a cometerlos.
			Plantea estrategias para que sean congruentes las palabras con las acciones de los trabajadores.
			No oculta los errores y situaciones adversas de sus compañeros.

	C	Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los demás. Da a todos un trato equitativo.	Motiva a no cometer errores en el trabajo según las situaciones que observa en el entorno.
			Sigue estrategias que permiten a los trabajadores actuar en consonancia con lo que dicen.
			Dice lo que piensa haciendo pausas en las reuniones o conversaciones según corresponde.
	D	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros. Dice lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.	Reconoce sus errores en las situaciones de trabajo.
			Es abierto en sus acciones para el fomento de su honestidad.
			Dice lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.
Orientación al cliente Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas	A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; solo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite.	Crea un ambiente adecuado para que toda organización trabaje en favor de la satisfacción del cliente, cuyo fin promueva la relación de largo plazo con ellos.
			Logra que los clientes reconozcan a la organización, aprecien el valor agregado que les brinda y la recomienden a otros.
			Es un referente en materia de soluciones que satisfacen los clientes.
	B	Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.	Se anticipa a los pedidos de los clientes y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades.
			Promueve que los colaboradores busquen comprender y satisfacer las necesidades de los clientes.
			Propicia brindando un valor agregado a sus clientes y se asegura que los colaboradores actúen por igual.
	C	Realiza seguimiento de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.	Actúa orientado a la satisfacción del cliente.
			Aporta soluciones a la medida de los requerimientos de los clientes.
			Mantiene relaciones mutuamente beneficiosas con sus clientes.
	D	Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que pueden presentarse. Se siente responsable e intenta corregir ellos errores cometidos.	Soluciona los problemas de sus clientes y atiende sus inquietudes en la medida de sus posibilidades.
			Escucha e interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes.
			Mantiene un trato amable y cordial con sus clientes.
Productividad Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los	A	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.	Identifica los medios y estrategias que deben seguir para cumplir los objetivos.
			Se anticipa a los plazos y riesgo, para prevenir situaciones inesperadas.
	B	Establece objetivos que superar al promedio y los cumple casi siempre.	Propone planes de acción para asegurar los estándares de calidad de los objetivos.

superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.		Supera a lo que se espera para su nivel.	Implementa medidas correctivas para asegurar los estándares de calidad de los objetivos.
			Administra, racionaliza y controla los recursos necesarios para cumplir con los objetivos.
	C	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.	Establece monitoreo que le permite cumplir los objetivos esperados con un nivel de calidad esperado.
			Organiza los plazos de cumplimiento para que priorice según los objetivos propuestos.
			Identifico los recursos necesarios que le permiten lograr los objetivos.
	D	No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.	Realiza las actividades siguiendo instrucciones recibidas, pero no logra cumplir algunos objetivos planteados
Ejecuta los trabajos asignados en los plazos límites, pero no logra cumplir algunos objetivos planteadas			
Realiza sus actividades haciendo uso de los recursos asignados, pero no logra cumplir algunos objetivos planteadas			
Desarrollo de relaciones Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.	A	Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios o si lo considera necesario.	Divulga las diferencias el trato que puede existir en el ámbito laboral de lo social, frente a las autoridades, superiores, amigos y familiares.
			Existe un debate alturado entre lo conversado que conlleve el cumplimiento de los objetivos
	B	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.	Sabe diferenciar el trato que puede existir en el ámbito laboral de lo social, frente a las autoridades, superiores, amigos y familiares.
			Las conversaciones se realizan para poder dar aportes entre grupo
	C	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.	Brinda un trato equitativo a todo el personal, respetando la autoridad o superiores.
			Se minimiza realizar conversaciones con un lenguaje coloquial
	D	Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad.	Brinda un trato equitativo a todo el personal.
			Las conversaciones se realizan con un lenguaje coloquial
Comunicación Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién	A	Es reconocido por sus habilidades para identificar los momentos y la forma adecuadas para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.	Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos.
			Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales
			Estructura canales de comunicación que permiten establecer relaciones en todos los sentidos y promueven el intercambio de información.

preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo	B	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones	Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás.
			Utiliza métodos de comunicación a fin de lograr intercambios afectivos.
			Promueve el intercambio permanente de información acerca de los temas que los afectan.
	C	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita	Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa.
			Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse.
			Aprovecha los canales de comunicación existente, formal e informal, a fin de obtener la información que necesita para la realización de sus actividades.
	D	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas	Escucha atentamente a sus interlocutores.
			Comunica sus ideas de manera clara y entendible.
			Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.