



**«PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE UN
MODELO DE COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA
EXPORTADORA DE DERIVADOS DE CACAO»**

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

Presentado por

Srta. Soledad Adela Canaza Espejo

Srta. Angela Rosario Herrera Toscano

Sr. Eduardo Mauricio Melénez Román

Asesor: Profesora Gina Pípoli de Azambuja

2019

Dedicamos este trabajo de investigación a nuestras familias por su apoyo incondicional.

Agradecemos a nuestros profesores, en especial a nuestra asesora: la profesora Gina Pípoli de Azambuja.

Resumen ejecutivo

El objetivo del trabajo es formular un plan estratégico para el desarrollo de un modelo de competencias en una empresa exportadora de derivados de cacao, para contribuir al logro de los objetivos estratégicos y al cumplimiento de la misión. Para ello se realizó un análisis situacional a nivel externo e interno de la organización y se identificaron los retos para la gestión de personas. Asimismo, se utilizó la metodología basada en Alles para definir las competencias que la organización necesita para su proceso de internacionalización.

Para lograr este objetivo se realizó un trabajo de campo con una muestra representativa del capital humano, cuyo resultado nos permitió analizar las brechas existentes en el nivel de competencias requeridas para el desarrollo del negocio. Esto permitió proponer estrategias y desarrollar un plan de acción orientado a implementar el modelo de competencias propuesto, alineado a los objetivos estratégicos de la empresa y sustentando un presupuesto para la implementación de la propuesta, cronograma de implementación y análisis ROI.

Dentro de las conclusiones más importantes, observamos que la evaluación por competencias nos ha permitido identificar qué tan preparada está la organización para el desafío de la internacionalización y cómo el capital humano es un recurso fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y la generación de una organización rentable, sostenible y competitiva. Cabe resaltar que dentro de nuestras recomendaciones podemos encontrar que se debe comprometer a los líderes en el proceso de implementación de la propuesta, generar coaliciones que permitan llevar a cabo el cambio, monitorear el proceso y realizar adaptaciones necesarias para su éxito a largo plazo.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Introducción	1
Capítulo I. Objetivo de investigación	3
1. Identificación de los retos centrales en el campo de la gestión de personas en el caso analizado	3
2. Objetivos del trabajo	3
2.1 Objetivo principal	3
2.2 Objetivos específicos	3
3. Metodología a aplicar.....	4
Capítulo II. Marco teórico.....	5
1. Modelo de gestión de personas	5
1.1 Definición de competencias	5
1.2 Modelos de competencias	7
1.2.1 Modelo funcionalista.....	7
1.2.2 Modelo constructivista.....	8
1.2.3 Modelo conductista	8
Capítulo III. Visión, misión, valores.....	12
1. Declaración de la visión.....	12
2. Declaración de la misión.....	12
3. Filosofía corporativa, valores y cultura organizacional	12

3.1 Filosofía corporativa	12
3.2 Valores	12
3.3 Cultura organizacional	13
3.4 Determinación de objetivos a corto, mediano y largo plazo	13
3.4.1 Gerencial estratégico.....	13
3.4.2 Recursos Humanos.....	13
3.4.3 Administración y Finanzas.....	14
3.4.4 Comercial	14
3.4.5 Producción y Logística.....	14
3.5. Ratios de desempeño.....	14
3.6. Perfil competitivo y principales variables descriptivas de organización	15
Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional	16
1. Análisis del macroentorno (Pestel)	16
1.1 Entorno político.....	16
1.2 Entorno económico	18
1.3 Entorno social	20
1.4 Entorno tecnológico	22
1.5 Entorno ecológico	23
1.6 Entorno legal	25
1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	27
2. Análisis del microentorno	28
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	28
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	29
2.2.1 Rivalidad entre los competidores	29
2.2.2 Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	30
2.2.3 Poder de negociación de los proveedores	31
2.2.4 Poder de negociación de los clientes.....	32

2.2.5 Amenaza de productos sustitutos	33
2.2.6 Grado de atractividad	34
Capítulo V. Análisis interno de la organización	34
1. Modelo del negocio de la empresa.....	35
2. Cadena de valor.....	37
3. Análisis AMOFITH	38
4. Ventaja competitiva y fuentes de ventaja.....	40
5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	41
6. Estructura organizacional.....	42
7. El área de Gestión de Recursos Humanos.....	43
7.1 Plan de Gestión de Recursos Humanos.....	43
Capítulo VI. Trabajo de campo	44
1. Objetivos del estudio de campo	44
2. Metodología	44
2.1 Diagnóstico inicial	44
2.2 Diseño de instrumentos	45
2.3 Evaluación de competencias	46
2.4 Determinación de brechas	46
3. Investigación de temas clave en la gestión de personas	47
3.1 Análisis de competencias cardinales	47
3.2 Análisis de competencias específicas.....	49
3.3 Análisis de competencias por nivel funcional.....	50
3.4 Identificación de brechas de competencias	52
Capítulo VII. Formulación de las estrategias de gestión de personas	54
1. FODA.....	54

2. Objetivos del plan propuesto.....	55
3. Estrategias del plan propuesto en el campo de gestión de personas	55
4. Mapa estratégico	57
5. Cuadro de mando para la gestión de personas	58
6. Presupuesto para la implementación de la propuesta.....	59
7. Cronograma de ejecución.....	59
8. Análisis ROI.....	60
9. Responsabilidad Social Corporativa	61
9.1 Objetivo del Plan de Responsabilidad Social Corporativa.....	61
9.2 Mapa de <i>stakeholders</i>	61
9.3 Estrategias del Plan de Responsabilidad Social Corporativa	61
Capítulo VIII. Adaptaciones al modelo de negocio.....	62
1. Estructura organizacional.....	62
2. Cultura organizacional	62
3. Procesos clave	62
Conclusiones y recomendaciones.....	63
1. Conclusiones	63
2. Recomendaciones.....	64
Bibliografía	65
Anexos	69
Nota biográfica	90

Índice de tablas

Tabla 1. Características principales de las competencias por autor	5
Tabla 2. Análisis político del entorno	16
Tabla 3. Análisis económico del entorno.....	18
Tabla 4. Análisis social del entorno	20
Tabla 5. Análisis tecnológico del entorno.....	22
Tabla 6. Análisis ecológico del entorno.....	23
Tabla 7. Análisis legal del entorno.....	25
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos.....	27
Tabla 9. Rivalidad entre los competidores.....	29
Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	30
Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores	31
Tabla 12. Poder de negociación de los clientes.....	32
Tabla 13. Amenaza de productos sustitutos.....	33
Tabla 14. Grado de atractividad	34
Tabla 15. Modelo de negocio de la empresa.....	35
Tabla 16. Cadena de valor.....	37
Tabla 17. Análisis VRIO y de la ventaja competitiva.....	40
Tabla 18. Matriz de evaluación de factores internos.....	41
Tabla 19. Competencias requeridas por la organización.....	45
Tabla 20. Resultados de las competencias cardinales	48
Tabla 21. Resultados de las competencias específicas.....	49
Tabla 22. Resultados de las competencias por nivel funcional.....	50
Tabla 23. Brechas de competencias cardinales	52
Tabla 24. Brechas de competencias específicas.....	52
Tabla 25. Brechas de competencias por nivel funcional	53

Tabla 26. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	54
Tabla 27. Cuadro de mando para la gestión de personas	58
Tabla 28. Presupuesto de la propuesta	59
Tabla 29. Cronograma de ejecución.....	59
Tabla 30. Proyección de Ventas.....	60
Tabla 31. Mapa de <i>stakeholders</i>	61
Tabla 32. Competencia cardinal flexibilidad	70
Tabla 33. Competencia cardinal innovación.....	71
Tabla 34. Competencia cardinal ética	72
Tabla 35. Competencia específica orientación a los resultados	73
Tabla 36. Competencia específicas orientación al cliente.....	74
Tabla 37. Competencia específica integridad	75
Tabla 38. Competencia por nivel pensamiento estratégico.....	76
Tabla 39. Competencia por nivel liderazgo para el cambio.....	77
Tabla 40. Competencias por nivel <i>empowerment</i>	78
Tabla 41. Competencia por nivel pensamiento analítico	79
Tabla 42. Competencia por nivel comunicación eficaz	80
Tabla 43. Competencia por nivel capacitación de planificación y organización	81
Tabla 44. Competencia por nivel funcional dinamismo	82
Tabla 45. Competencia por nivel funcional productividad.....	83
Tabla 46. Competencias por nivel tolerancia a la presión.....	84
Tabla 47. Competencias requeridas del nivel directivo	85
Tabla 48. Competencias requeridas del nivel táctico.....	85
Tabla 49. Competencias requeridas del nivel operativo	86

Índice de gráficos

Gráfico 1. Organigrama	43
Gráfico 2. Mapa estratégico	57
Gráfico 3. Evaluación de competencias del área directiva.....	87
Gráfico 4. Evaluación de competencias del área táctica	88
Gráfico 5. Evaluación de competencias del área operativa.....	89

Índice de anexos

Anexo 1. Definiciones de competencias	70
Anexo 2. Niveles requeridos	85
Anexo 3. Evaluaciones de competencias	87

Introducción

El mercado de exportación de cacao en sus diferentes presentaciones es una oportunidad de negocio para empresas chocolateras peruanas bajo el contexto de una elevada demanda internacional, la estabilidad del precio del *commodity* y la posición que mantiene el país como segundo productor de cacao fino en América Latina. Este plan estratégico tiene como objetivo principal desarrollar un modelo de competencias en una empresa exportadora de derivados de cacao, orientado a potenciar el desarrollo del capital humano.

En el primer capítulo se formulan los objetivos de investigación y la metodología que se aplicará.

En el segundo capítulo, se realiza una revisión de conceptos relacionados con los diferentes modelos de competencias. De todos los modelos de competencias revisados se ha elegido el modelo de Alles, que permite alinear a las personas que la integran la organización con sus objetivos organizacionales.

En el tercer capítulo se realiza un análisis de la situación actual de la empresa con base en componentes estratégicos como visión, misión, filosofía corporativa, valores y cultura organizacional; asimismo, se detallan los objetivos corporativos para cada área funcional planteados a corto, mediano y largo plazo; y sus respectivos ratios de desempeño.

En el cuarto capítulo se analiza el entorno externo mediante los factores Pestel. Asimismo, se desarrolla un análisis del microentorno de la organización determinando la posición competitiva en el mercado y el grado de atractividad del negocio.

El quinto capítulo contiene un análisis del entorno interno en el cual se identifica la propuesta de valor de la empresa, la ventaja competitiva y los recursos tangibles e intangibles que la determinan.

En el sexto capítulo se explica la metodología usada para la recolección de datos y el instrumento a utilizar, así como un análisis de los resultados con base en las competencias cardinales, específicas y por nivel funcional, determinadas para los niveles directivo, táctico y operativo.

En el séptimo capítulo se procedió a realizar la formulación de las estrategias en el campo de personas, alineándolas con los objetivos estratégicos de la organización para contar con el personal idóneo para la internacionalización. Se aprecia una serie de estrategias, planes y un cuadro de mando que permite el monitoreo y control del plan estratégico, se presenta un presupuesto de implementación y un cronograma de ejecución, sin dejar de lado el plan de responsabilidad social corporativa.

En el octavo capítulo se realiza el análisis de los impactos del plan estratégico en tres dimensiones: estructural, cultural y de procesos claves.

Capítulo I. Objetivo de investigación

1. Identificación de los retos centrales en el campo de la gestión de personas en el caso analizado

El proceso de transformación por el que atraviesa la organización se da a partir de la incorporación del negocio de exportación a mercados internacionales y la afiliación a la certificación *Fairtrade*, que le da lineamientos de sostenibilidad y una prima para el desarrollo del capital humano. Creemos importante analizar el capital humano como ventaja competitiva y esencial del cambio, y determinar las competencias requeridas para afrontar el nuevo modelo de negocio, para lo cual proponemos un plan estratégico para el desarrollo de un modelo de competencias en una empresa exportadora de derivados de cacao orientado a un diagnóstico de brechas y desarrollo del capital humano.

Buscamos que el capital humano asuma un rol protagónico dentro de la organización que genere una organización competitiva y asegure su crecimiento continuo.

2. Objetivos del trabajo

2.1 Objetivo principal

Formular un plan estratégico para el desarrollo de un modelo de competencias como factor clave para contribuir al logro de los objetivos estratégicos y al cumplimiento de la misión.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional tanto externo como interno de la organización que concluya con el diagnóstico de la situación actual.
- Identificar los retos para la gestión de personas que enfrenta la organización para el logro de sus objetivos estratégicos de internacionalizarse.

- Formular estrategias de gestión de personas que contribuyan a crear una organización con trabajadores con las competencias requeridas para un crecimiento sostenible.
- Analizar la estructura organizacional y formular el Plan de Recursos Humanos orientado al cumplimiento de la misión.

3. Metodología a aplicar

La metodología que utilizaremos está basada en el modelo de Alles (2009), en el cual buscaremos evidenciar la presencia de las competencias en diferentes niveles de la organización (en las jerarquías directiva, táctica y operativa), diferenciándolas por competencias cardinales, específicas y por nivel funcional.

Los lineamientos de elaboración de las competencias y definiciones han sido revisados por Alles (2009) en su diccionario de competencias. Este instrumento formaliza las competencias que deben tener los trabajadores de la organización. Una vez realizada la revisión de las competencias requeridas y sus definiciones, se realizará un análisis por nivel organizacional en las jerarquías directiva, táctica y operativa, asignando un valor esperado de competencias para cada nivel.

El instrumento será validado por un panel de expertos. Finalmente, se realizará una evaluación de las competencias que nos llevará a encontrar las necesidades de competencias de la organización.

Capítulo II. Marco teórico

1. Modelo de gestión de personas

El presente marco teórico se mostrará las definiciones de competencias, concepto en el que se basa el plan estratégico. En segundo lugar, se revisarán los diferentes modelos y autores representativos.

1.1 Definición de competencias

Comenzamos realizando una revisión conceptual de competencia, base teórica propuesta por diferentes autores detallados en la Tabla 1:

Tabla 1. Características principales de las competencias por autor

AUTOR	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS COMPETENCIAS
McClelland (1973)	<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos, habilidades, actitudes, valores o motivos• Directamente relacionado al desempeño• Se puede identificar referencias de desempeño promedio o superior
Boyatzis (1982)	<ul style="list-style-type: none">• Características subyacentes en las personas• Asociadas a la experiencia• Relacionadas con actuaciones exitosas dentro de una cultura organizacional• Pueden ser desarrolladas
Spencer y Spencer (1993)	<ul style="list-style-type: none">• Una característica subyacente de un individuo• Está causalmente relacionada con un desempeño superior en el trabajo o en una situación
Lévy-Leboyer (2000)	<ul style="list-style-type: none">• Las competencias son comportamientos observables en realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación• Algunas personas disponen mejor de ellas que otras
Alles (2011)	<ul style="list-style-type: none">• Las competencias se conforman por las características de personalidad que conllevan al éxito• Son aquellas que llevarán a una persona a tener un performance superior
Guerrero, De los Ríos (2012)	<ul style="list-style-type: none">• Las competencias profesionales son un conjunto de atributos personales y profesionales que se complementan entre sí• El uso de las competencias profesionales y su contexto se refiere principalmente a la eficiencia, efectividad y éxito a través de la colaboración y la resolución de problemas

Fuente: Elaboración propia sobre la base de McClelland, Boyatzis, Spencer y Spencer, Lévy-Leboyer, Alles, Guerrero y De los Ríos, 2019.

Para definir el concepto de competencia se ha realizado una revisión bibliográfica de diferentes autores como McClelland (1973), quien realiza una comparación entre las personas que han triunfado en su trabajo y otros aspectos de su vida con otras personas que no tuvieron el éxito esperado, y establece que el mejor medio para la predicción será el pensamiento espontáneo frente a una situación no estructurada. Además, manifiesta que tener un alto coeficiente intelectual alto no garantiza el éxito en la vida.

Autores como Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993) y Lévy-Leboyer (1997) definen a la competencia como una mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relacionan causalmente con un criterio efectivo y/o un desempeño superior en un puesto de trabajo o situación particular, donde los comportamientos, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos los hace más eficaces en cada situación que deben desempeñar. Para estos autores la competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad que permitiría predecir la conducta en una variedad de situaciones y tareas asignadas a una persona en un determinado puesto, dado que proporcionan el impulso para que los conocimientos o las habilidades sean utilizados.

En ese sentido, Boyatzis (1982) propone dos categorías de competencias: las competencias umbral (características esenciales como conocimientos o habilidades básicas para que una persona sea mínimamente efectiva en el puesto) y las competencias diferenciadoras (que permiten distinguir los niveles mínimos de desempeño de las personas, por ejemplo en el nivel superior o medio).

Alles (2011) define competencia como las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo; por otro lado, Guerrero y De los Ríos (2012) indican que las competencias se pueden categorizar en tres grupos: competencias como una lista de tareas, competencias como una colección de atributos y competencias como un holístico de la relación integrada. Además tienen las competencias profesionales un conjunto de atributos personales (capacidades, motivos, rasgos de personalidad, autoimagen, actitudes, aptitudes, valores, personalidad, etc.) que se complementan con otros elementos relacionados con el contexto de las labores diarias (conocimientos, habilidades, valores, comportamientos, acciones, experiencia, etc.). Estas se usan para el logro de la eficiencia, efectividad y éxito a través de la colaboración y la resolución de problemas en los que se lleva a cabo la tarea en diferentes ambientes profesionales.

Considerando la información revisada, podríamos definir competencia como la capacidad que tiene una persona para dar solución a un problema determinado con éxito y efectividad, basándose en sus capacidades, experiencia, conocimientos, habilidades, personalidad en forma individual y en equipo, tanto en el ambiente profesional como personal.

1.2 Modelos de competencias

Se considera modelo de competencia a una estructura genérica, adaptable a un entorno organizacional. Es una herramienta descriptiva que identifica las competencias necesarias para desempeñar un papel de manera efectiva en la organización y ayudar al negocio a cumplir sus objetivos estratégicos. Se establece una serie de perfiles alineados a la estructura organizacional y se define un mapa de competencias que deben alcanzarse para satisfacer las demandas del perfil, de acuerdo al modelo elegido. Los diversos modelos de competencias se pueden agrupar, en base a su definición y alcance en tres grupos principales que se describen a continuación:

1.2.1 Modelo funcionalista

Toma como referente teórico los postulados de la Escuela Funcionalista de Sociología. Para este enfoque las empresas son sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno, al mismo tiempo que integran diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente.

El modelo funcional es aplicado a la identificación de competencias, integradas por las diferentes habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores. Esto determinará los resultados obtenidos en la organización y el área de ocupación, y permitirá identificar aquellas competencias relevantes para la obtención de un resultado esperado o de nivel superior.

La característica principal de este modelo es que, además de centrarse en los resultados del trabajador, identifica y describe de forma concreta las funciones por área de ocupación, lo cual permite la generalización de las funciones hacia realidades laborales semejantes. El concepto de competencia se asocia al conjunto de funciones que integran un puesto de trabajo y determinan el desempeño de la persona (Mertens 1996).

Este modelo, de origen inglés, tiene como caso representativo el desarrollo del sistema nacional de competencias laborales de Polonia, adaptado por el Reino Unido (*National Vocational Qualifications, NVQ*), que toma como punto de partida los objetivos de las organizaciones y del

área de ocupación que se desea analizar e identifica cuatro grupos de competencias: los resultados de las tareas, su gestión y organización, la gestión de situaciones imprevistas y el ambiente y condiciones del trabajo (Kwiatkowski y Woźniak 2006). Para cada grupo se identifican las competencias individuales que lo componen. Con este método, el trabajador recibe reconocimiento de sus competencias en relación al logro de objetivos funcionales de su puesto.

1.2.2 Modelo constructivista

Afirma que las competencias definen al trabajador en sí mismo, sus objetivos profesionales, posibilidades de crecimiento y resultados. Según este modelo, las competencias definen la manera cómo el ser humano responde a un entorno laboral y orienta su propio desarrollo. Se construyen no solo a partir de las funciones relacionadas al puesto, sino que se desarrollan a través de aprendizajes con base en características como habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades.

La identificación y descripción de competencias se asocia directamente al proceso de formación y capacitación, que conlleva la modificación de las competencias iniciales e incluso, la generación de competencias nuevas en los trabajadores. Para realizar este proceso, en vez de tomar como muestra representativa de los trabajadores solamente a aquellos que son más eficaces en el desempeño de sus puestos (como se defiende en el enfoque conductista), se considera el análisis de las disfunciones que son causa de costos por ausencia de calidad y de baja eficacia (Mertens 1996).

De origen francés, este modelo tiene como representante más importante a Lévy-Leboyer (1997), quien plantea que luego del proceso de identificación de competencias requeridas para cada puesto de trabajo, se realice un proceso de formación en el lugar de trabajo e introduce un sistema de evaluación progresiva del conocimiento y competencias adquiridos en él.

1.2.3 Modelo conductista

Define las competencias como las características que tiene una persona en relación con un desempeño efectivo. Plantea evaluar el resultado o desempeño esperado con base en

comportamientos. En este tipo de análisis las competencias clave tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización (Mertens 1996).

Este modelo integra el concepto de desempeño sobresaliente, que supone la realización de una determinada tarea de forma superior, donde un trabajador competente tiene comportamientos por encima del promedio esperado. Cuando no se logra el desempeño esperado, se determina un nivel de desarrollo mínimo de la competencia. Asimismo, plantea la definición del puesto y el nivel de responsabilidad como información principal para determinar las competencias requeridas por el trabajador y lograr un adecuado desempeño (Evrard y Bergstein 2016).

Este modelo surgió en EE. UU. y sus representantes más significativos son los siguientes:

- **Spencer y Spencer (1993)**

Proponen dividir las competencias como visibles y no visibles donde podemos encontrar en el primer grupo: los conocimientos y habilidades, y en segundo grupo a la autoimagen, rasgos, roles sociales y motivaciones; es ahí donde recomienda orientar la evaluación de competencias tanto genéricas como específicas a los siguientes criterios: orientación hacia el logro, iniciativa, búsqueda de información, comprensión interpersonal, impacto e influencia, orientación hacia el servicio a clientes, autoconfianza, construcción de relaciones, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conciencia organizacional y pericia técnica. Los criterios deben estar valorizados en función al grado de cumplimiento.

- **Hay Group (2004)**

Fernández (2004) para Hay Group, plantea una gestión integrada de recursos humanos basada en competencias con el propósito de identificar la existencia de tres factores fundamentales para la organización:

- Directores que pueden desempeñar un liderazgo adecuado.
- Empleados que saben qué deben hacer obteniendo el mejor resultado.
- Competencias necesarias para el éxito del negocio adquiridas y desarrolladas de un modo estructurado.

El sistema de planificación de recursos humanos, basado en este modelo de competencias, intenta lograr la adaptación entre la organización y las personas con el fin de conseguir una ventaja competitiva.

Es importante considerar que, para la aplicación de este modelo, se debe involucrar a los siguientes subsistemas que intervienen en la gestión de recursos humanos y alinear los procesos al modelo de competencias: selección y contratación interna y externa (que vincula directamente a la organización con el mercado laboral y proporciona las competencias necesarias), programas de formación y desarrollo (que aseguran la actualización y desarrollo de competencias hacia los estándares establecidos por la organización), sistema de remuneraciones y recompensas (que analiza los procesos en términos de equidad interna y externa, así como el valor del puesto de trabajo, los resultados obtenidos y la capacidad del personal), evaluación del desempeño (como un proceso integrado que garantiza que los empleados conocen lo que se espera de ellos, reciben apoyo y asesoramiento a lo largo del proceso, comprenden la forma cómo va a ser medido su desempeño y están al tanto de los reconocimientos y recompensas que ofrece la organización) y planes de carrera y sucesión (a través de un análisis de los puestos de trabajo en términos de tareas y competencias necesarias para un desempeño superior).

- **Modelo de Alles (2009)**

Para poder valorizar las competencias, Alles (2009) recomienda identificar las competencias requeridas por el puesto y seguir los siguientes pasos:

- Asignarle una definición a la competencia encontrada.
- Asignarle una apertura en grados: una escala A-D o de 1 a 4.
- Decidir y asignar el grado relacionado a la competencia.
- Evaluar sobre la competencia en referencia a un período determinado.

Este modelo permite a las organizaciones alinear a las personas que la integran con sus objetivos organizacionales; por tanto, las competencias serán diferentes de acuerdo a lo que requiera cada organización.

El modelo que propone para el desarrollo de competencias se basa en tres subsistemas: selección (que permita captar personas con las competencias deseadas), evaluación del desempeño (que asigna los grados de competencias a cada integrante de la organización) y

desarrollo de competencias (que no significa capacitar y/o entrenar al personal en materia de conocimientos, sino que se enfoca en la mejora de los comportamientos individuales dentro de un marco organizacional). Cabe destacar que previamente se realiza la definición de las competencias cardinales y específicas, que están relacionadas con los diversos puestos de trabajo (*job description*).

Las organizaciones recurren a un número variado de metodologías que presentan ventajas y desventajas en función del tipo de competencia a evaluar, el tiempo y los recursos disponibles. Las más conocidas son las evaluaciones del supervisor jerárquico, la evaluación 360°, el *assessment center* y las pruebas teórico-prácticas. En este aspecto, es deseable que la competencia se certifique a partir de su aplicación en la práctica, por la experiencia y, por ello, los métodos asociados a la evaluación de desempeño son los más recomendables para su validación.

El plan estratégico se basará en el modelo conductista cuya definición de competencia se asocia al desempeño efectivo del trabajador, determinado a través de una evaluación cuantificable y periódica basada en comportamientos esperados. Asimismo, integra el concepto de desempeño sobresaliente que permite ubicar al trabajador por encima o debajo del promedio y así, medir sus logros y adecuación efectiva al puesto de trabajo.

Entre los autores representativos del modelo conductista, elegimos el modelo propuesto por Alles (2009). Su propuesta atribuye a las competencias el carácter diferenciador en los resultados empresariales y propone integrarla en los tres principales procesos: selección, capacitación y evaluación de desempeño frente a otros que utilizan criterios distintos.

Se trata de un modelo teórico pero aplicable a través de la metodología propuesta por la autora, comprensible para todos los integrantes de la organización; que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, lo que facilita simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Asimismo, es cuantificable en periodos determinados de tiempo.

Es preciso señalar que tomaremos el modelo como marco de referencia, sujeto a las variaciones que sean necesarias de acuerdo la estructura de la organización, la estrategia de negocio y al proceso de internacionalización en el que se basa nuestro estudio.

Capítulo III. Visión, misión, valores

1. Declaración de la visión

«Ser el *tailor-made* para la industria de alimentos a nivel mundial»¹.

2. Declaración de la misión

«Somos el mejor proveedor de insumos, servicios y productos alimenticios agroindustriales, reconocidos por nuestra agilidad, innovación, calidad y confiabilidad, a la medida de las necesidades de los clientes»².

3. Filosofía corporativa, valores y cultura organizacional

3.1 Filosofía corporativa

Es una empresa industrial, con más de treinta años en el mercado, especializada en el desarrollo de productos derivados del cacao para grandes y pequeñas empresas en las industrias de chocolate y confitería. Además brinda el servicio de maquila. Ofrece soluciones personalizadas, trabaja con fórmulas diversas, adaptando sus líneas o desarrollando nuevos y exclusivos productos. Todos los productos están elaborados con ingredientes naturales, puros y de alta calidad, lo que significa que son producidos sin el uso de organismos genéticamente modificados. La empresa está firmemente comprometida con la responsabilidad social y el respeto al medio ambiente. Cuenta con diversas certificaciones orgánicas y de desarrollo sostenible, así como diferentes proyectos e iniciativas sociales.

3.2 Valores

Innovación, compromiso, competitividad y eficiencia, sostenibilidad, ética y transparencia, confiabilidad¹.

¹ Extraído de la memoria anual de la empresa analizada.

3.3 Cultura organizacional

Fundada hace más de treinta años, la organización cimienta sus actividades, desde el inicio, en la producción de chocolate y derivados. Inicialmente lo hace bajo otra marca que tenía un canal de distribución minorista directo, luego amplía sus actividades como planta procesadora y maquiladora para empresas locales. Finalmente, se convierte en exportadora.

La dirección de la organización está compuesta por la cúpula familiar quienes también son los accionistas mayoritarios, los desafíos empresariales han llevado a integrar a especialistas en las diferentes gerencias, a los cuales se les hace partícipes de la toma de decisiones en sus respectivas áreas. La familia mantiene el control de la empresa creyendo firmemente en valores como honestidad, trabajo en equipo, compromiso, responsabilidad social, transparencia, innovación y confiabilidad. La línea jerárquica se encuentra muy bien delimitada.

Cabe resaltar que esto se demuestra en artefactos, como la eficiencia operativa, control en la toma de decisiones por parte de la gerencia general, búsqueda de ser una organización competitiva que se orienta no sólo al desarrollo de lo aprendido sino en la incorporación de nuevos conocimientos y tecnologías que le permitan desarrollar sus objetivos con éxito, todo esto en un marco de comportamiento ético y transparente.

3.4 Determinación de objetivos a corto, mediano y largo plazo

3.4.1 Gerencial estratégico

- Corto plazo (un año): incrementar en 10% la facturación anual al 2019.
- Mediano plazo (tres años): incrementar en 10% la facturación de la línea exportadora de manera anual.
- Largo plazo (cinco años): incrementar en 20% la facturación total anual.

3.4.2 Recursos Humanos

- Corto plazo (un año): disminuir el porcentaje de rotación en 2% para el 2019.
- Mediano plazo (tres años): reducir el costo de captación de personal en 15% en los próximos dos años.

- Largo plazo (cinco años): aumentar la rotación interna en 10% por desarrollo y línea de carrera.

3.4.3 Administración y Finanzas

- Corto plazo (un año): disminuir el gasto financiero en 10% para el 2019.
- Mediano plazo (tres años): incrementar el EBITDA en 15% de manera anual.
- Largo plazo (cinco años): aumentar el EVA en 15% por los próximos dos años.

3.4.4 Comercial

- Corto plazo (un año): incrementar las ventas en 10% con respecto al año anterior.
- Mediano plazo (tres años): lograr ventas por US\$ 36 millones anuales en los próximos dos años.
- Largo plazo (cinco años): lograr ventas por US\$ 53 millones anuales en cinco años.

3.4.5 Producción y Logística

- Corto plazo (un año): diversificar la cartera de cooperativas en la región Cuzco en 10%.
- Mediano plazo (tres años): capacitar doce cooperativas en producción sostenible en los próximos dos años.
- Largo plazo (cinco años): lograr el 70% de la capacidad operativa en los próximos cinco años.

3.5 Ratios de desempeño

En la organización los ratios de desempeño utilizados son los siguientes:

- **Cliente:** Relación calidad/precio y atención al cliente/satisfacción al cliente.
- **Financieros:** Análisis del EBITDA, rendimiento sobre el patrimonio, rendimiento sobre la inversión, precio de la acción y EVA.

- **Producción:** Costos medios de producción anual, porcentaje de merma, cantidad de accidentes en planta.
- **Recursos Humanos:** Rotación del personal, ausentismo y clima laboral.

3.6 Perfil competitivo y principales variables descriptivas de la organización

Los principales competidores son exportadores locales y mundiales de cacao orgánico certificado, la producción local de cacao procesado asciende a 242 millones de dólares en el 2018, siendo el 5.6% la participación de mercado de la organización. Los principales clientes son autoservicios, tiendas minoritas y mayoristas principalmente de EE.UU y la Unión Europea. La marca cuenta con ventaja frente a los competidores debido a la reputación de sostenibilidad, calidad de los productos, personalización y capacidad producir a grandes volúmenes así como pequeñas producciones. Cabe destacar que la organización tiene la capacidad tecnológica para generar productos innovadores, así como participar recurrentemente en ferias internacionales con la finalidad de dar a conocer los servicios que provee.

Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (Pestel)

1.1 Entorno político

Tabla 2. Análisis político del entorno

VARIABLES POLÍTICAS	TENDENCIAS	EFEECTO	O/A	FUENTE
Políticas de Estado	Promover la internacionalización de la empresa y la diversificación de mercados	Consolidar la presencia y promoción comercial del Perú en el exterior y buscar la posibilidad de ampliar exportaciones	O	(Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015)
Programas de liberalización y facilitación del comercio internacional	Expectativas favorables para la empresa privada para expandirse a nivel internacional	Acceso a cadenas globales de valor, así como consolidar la presencia a nivel internacional	O	(Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015)
Impulso del desarrollo agrícola	Impulsar aquellas exportaciones que mejoren la competitividad y productividad, buscando siempre una oferta exportable, sostenible, diversificada y competitiva	Escenario favorable para la inversión, buscando el mejor posicionamiento	O	(Ministerio de Agricultura y Riego, 2016)

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2019.

El Gobierno peruano tiene como rol generar un entorno favorable para que las empresas se desarrollen en un mercado competitivo. Garantizar las condiciones para su operación contribuye a la internacionalización de las empresas e impulsa las exportaciones en el mercado externo.

El Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) 2025 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2015), en el marco de la política de comercio exterior, tiene entre sus objetivos estratégicos el pilar orientado a lograr la internacionalización de la empresa y diversificación de mercados, por lo que ha planteado promover la internacionalización de las empresas, impulsar la inserción en cadenas globales de valor, además de consolidar la presencia y promoción comercial del Perú en el exterior. Busca generar un entorno favorable para las inversiones.

En ese aspecto, ha desarrollado programas de liberalización y facilitación del comercio internacional en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC), facilitación y dinamización del comercio en el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) y ha promovido el ingreso al Comité de Comercio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Cabe resaltar que en este marco el Perú ha firmado diversos acuerdos internacionales como tratados de libre comercio que forman parte de una estrategia comercial a largo plazo, dado que se busca consolidar mercados para nuestros productos orientados a desarrollar una oferta exportable competitiva.

Por otro lado, en uno de sus lineamientos referidos a la última política nacional agraria (Ministerio de Agricultura 2016), el PENX se orienta a impulsar el desarrollo agrícola, en especial de aquellas exportaciones que mejoren la competitividad y productividad, buscando siempre una oferta exportable, sostenible, diversificada y competitiva. El cacao es uno de los productos cuyo segmento es importante en la agricultura peruana.

1.2 Entorno económico

Tabla 3. Análisis económico del entorno

VARIABLE	TENDENCIA	EFECTO	O/A	FUENTE
Tipo de cambio	Ligera estabilidad, alcanzó 3,29 durante el tercer trimestre del 2018	Resta competitividad a las exportaciones peruanas frente a monedas devaluadas de países competidores	A	(Banco Central de Reserva del Perú, 2018)
Inflación	Estabilidad, por debajo de 2%	Precios estables, inversiones fuertes, poca restricción para el financiamiento	O	(Banco Central de Reserva del Perú, 2018)
Producto bruto Interno	Se estima un crecimiento del 3,6%, con una revisión a la baja	Crecimiento de exportaciones, consumo e inversiones	O	(Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)
Condiciones internacionales	Crecimiento estable de países desarrollados y economías emergentes	Favorable para la exportación de productos peruanos	O	(Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)
Precio del cacao en el mercado internacional	Ligera tendencia a la baja	Disminuyen volúmenes de exportación y precio final del producto asociado a <i>commodity</i>	A	(Bloomberg, 2018)
Precio adicional del cacao orgánico y certificado con Fairtrade	US\$ 250 por tonelada métrica	Aumenta el margen de ganancia respecto a productos de exportación certificados	O	(Asociación Peruana de Productores de Cacao, 2018)

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2019.

Se observa una ligera estabilidad de indicadores económicos respecto al cierre del 2017. El tipo de cambio para el tercer trimestre de 2018 fue de 3,29 (Banco Central de Reserva del Perú 2018). Asimismo, se espera que la inflación interanual se ubique por debajo del 2% durante la primera mitad del 2018, en un contexto de ausencia de presiones inflacionarias (Banco Central de Reserva del Perú 2018).

Se estima para el 2018 un crecimiento de 3,6% del PBI, frente al 2,5% de crecimiento con el que cerró el 2017, con una revisión a la baja (Ministerio de Economía y Finanzas 2018).

Las condiciones internacionales se mantendrán favorables para la economía peruana, el mundo crecerá a un ritmo sincronizado y en promedio 3,8%: la mayor tasa desde el 2011 (Ministerio de Economía y Finanzas 2018).

En los países desarrollados el crecimiento pasó de 1,7% en el 2016 a 2,3% en el 2017. EE. UU., la eurozona y Japón mostraron tasas mayores a las previstas. El crecimiento de las economías emergentes también se aceleró a 4,7%. Destacó la recuperación de América Latina y el Caribe, impactada por el alto crecimiento de países de gran tamaño como Brasil y Argentina.

En el 2017 las exportaciones no tradicionales alcanzaron los US\$ 11.663 millones, monto mayor en 8,2% al del 2016, el cual se reflejó principalmente en las exportaciones de productos agropecuarios, pesqueros y textiles (Banco Central de Reserva del Perú 2017).

El precio del cacao en el mercado internacional presentó una ligera tendencia a la baja, con un precio en Bolsa de US\$ 2.508 por tonelada métrica (Bloomberg 2018). En el caso del cacao de exportación, el producto certificado con Fairtrade tiene un precio adicional de US\$ 250 por tonelada (Asociación Peruana de Productores de Cacao 2018).

Los principales mercados para las exportaciones peruanas de cacao son la Unión Europea (principalmente Países Bajos, Bélgica e Italia), que en el 2015 representó el 84% de las exportaciones. EE. UU. es considerado el segundo mercado de exportación, con una participación del 6,6% (Ministerio de Agricultura y Riego 2016).

1.3 Entorno social

Tabla 4. Análisis social del entorno

VARIABLES SOCIALES	TENDENCIAS	EFEECTO	O/A	FUENTE
Conflictos sociales	Potenciales conflictos sociales se mantienen, ya que las autoridades no tienen plan de contención	Afecta las cadenas de suministro	A	(Defensoría del Pueblo, 2017)
Tendencias alimenticias y estilos de vida	Incremento de personas concientizadas por consumo de productos orgánicos	Crecimiento del mercado global.	O	(Organic Consumers Association, 2018)
Relación con las comunidades y sello Fairtrade	Se mantiene porque es una política mundial de la certificadora	Buenas relaciones con comunidades donde se opera	O	(Fairtrade International, 2018)
Empleo y disponibilidad de mano de obra	Escasez de personal técnico y especializado	Limitación para el crecimiento y la profesionalización	A	(Sierra Exportadora, 2017)

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2019.

A continuación, se presentan los aspectos más importantes considerados para el análisis del entorno social:

- Según la Defensoría del Pueblo en el 2017 se registraron 256 conflictos sociales, de los cuales 19 se realizaron en el Cuzco (donde se extrae parte del cacao orgánico para nuestras operaciones). El 66,4% corresponden a conflictos de tipo socioambiental y de este porcentaje el 78% se relaciona a actividades mineras e hidrocarburíferas (Defensoría del Pueblo 2017). Observamos que la existencia de conflictos sociales en zonas donde se opera representa un riesgo latente para las operaciones de compra de cacao orgánico.
- En el análisis de las tendencias alimenticias y estilos de vida del segmento objetivo podemos resaltar que la Asociación de Consumidores de Productos Orgánicos para Estados Unidos y

Canadá (OCA), estima que solo en EE. UU. existen 50 millones de ciudadanos concientizados en el consumo de productos orgánicos (Organic Consumers Association 2018) por los beneficios que aportan a su salud, ya que los consumidores prefieren adquirir productos con alto valor nutricional, saludables, nutritivos y con la menor cantidad de ingredientes sintéticos, pesticidas, hormonas, antibióticos o elaborados con tecnología que modifica genéticamente a los organismos (GMO).

- En lo que se respecta a las relaciones con las comunidades y el sello Fairtrade, podemos decir que las políticas que el Fairtrade exige cumplir para poder estar dentro de la cadena de valor de comercio justo es mantener buenas relaciones con las comunidades donde se realizan las operaciones (Fairtrade International 2018). Esto constituye una oportunidad de afianzar los lazos con las comunidades a través de la responsabilidad social y la inversión de la prima social.
- Finalmente, en lo que se refiere a empleo y disponibilidad de mano de obra, existen 90 mil familias cacaoteras (Sierra Exportadora 2017), lo cual nos garantiza un volumen de cultivo sostenible para el crecimiento de nuestras operaciones. Por otro lado, debemos señalar que la escasez de personal técnico calificado representa un reto para la organización.

1.4 Entorno tecnológico

Tabla 5. Análisis tecnológico del entorno

VARIABLES TECNOLÓGICAS	TENDENCIAS	EFEECTO	O/A	FUENTE
Promoción del capital humano calificado en sistemas cognitivos	Se priorizan los sistemas cognitivos relacionados con la robótica y automatización para la producción de productos derivados de cacao	Posibilidad de mejorar los procesos automatizando la cadena de producción y aplicando nuevas tecnologías	O	(Acuerdo Nacional, 2002)
Generación de conocimiento científico y tecnológico	Inversión de empresas privadas para generar conocimiento científico y tecnológico para la mejora de los procesos de producción	Necesidad de reducir costos de producción, optimizar tiempos y mejorar la calidad del producto	O	(Acuerdo Nacional, 2002)
Capitales que permitan el desarrollo de la CTI	Inversión para el desarrollo de la CTI y la generación del capital humano debidamente calificado de la CTI	Necesidad de contar con nueva tecnologías y personal debidamente calificado orientado a la mejora de la producción de los derivados del cacao con el fin de ser más competitivos	O	(Presidencia del Consejo de Ministros, 2016)

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2019.

El país está apostando por la ciencia y la innovación tecnológica, así como por la promoción del capital humano debidamente calificado, tanto en el ámbito privado como público, dado que la innovación tecnológica es una de las principales fuentes de crecimiento y desarrollo de los países. Es importante resaltar que dentro de las áreas temáticas priorizadas están los sistemas

cognitivos relacionados con la robótica y automatización, temas importantes para nuestra empresa de producción de derivados del cacao orientada a la exportación (Acuerdo Nacional 2002).

Dentro del marco del Acuerdo Nacional se definen las 31 políticas de Estado 2002-2021 (Acuerdo Nacional 2002), entre las cuales se encuentra la referida a ciencia y tecnología, relacionada con la competitividad del país, donde el Gobierno peruano se compromete a fortalecer la capacidad del país para generar y utilizar conocimientos científicos y tecnológicos, para desarrollar los recursos humanos y la gestión de los recursos naturales.

Por otro lado, el Gobierno peruano a través de la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CTI), considera entre sus objetivos estratégicos la promoción de la inversión del sector privado y la atracción de capitales que favorezcan y permitan el desarrollo de la CTI en el país y la generación de capital humano debidamente calificado para la CTI. Esta política tiene carácter multisectorial y como todas las políticas son de cumplimiento obligatorio para todas las entidades que forman parte del Estado Peruano. Se aprobó mediante Resolución Suprema N° 015-2016-PCM (Presidencia del Consejo de Ministros 2016).

1.5 Entorno ecológico

Tabla 6. Análisis ecológico del entorno

VARIABLES ECOLÓGICAS	TENDENCIAS	EFECTO	O/A	FUENTE
Manejo ambiental de agricultura orgánica	Se mantiene, ya que es parte de las características del producto	Sostenibilidad de los cultivos a largo plazo	O	(Tiziano Gomiero, 2011)
Medioambiente y sello Fairtrade	Se mantiene ya que es una política global de la certificadora	Mejora de percepción de la marca	O	(Fairtrade International, 2018)

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2019.

A continuación, el análisis de las variables que impactan en el entorno ecológico:

- Para el caso del manejo ambiental de agricultura orgánica se ha investigado que la agricultura orgánica se sostiene en múltiples prácticas basadas en los ciclos ecológicos (Tiziano Gomiero 2011). Por lo tanto, esto garantiza un menor impacto en el medio ambiente preservando la sostenibilidad de los suelos y el uso eficiente de los recursos no renovables. Esto tiene un efecto positivo en los productos, ya que se consideran como amigables con el medio ambiente.
- En análisis del medio ambiente y sello Fairtrade de comercio justo, al cual se encuentra afiliada la organización, se busca que las operaciones tengan un menor impacto en el medio ambiente a través de auditorías constantes de buenas prácticas y responsabilidad social empresarial.

Ambas variables colocan a la empresa como ecoamigable y concientizada con el medio ambiente gracias a la producción de productos derivados del cacao con el sello de comercio justo y de carácter orgánico.

1.6 Entorno legal

Tabla 7. Análisis legal del entorno

VARIABLE	TENDENCIA	EFECTO	O/A	FUENTE
Regulaciones generales	Normativa general cumplida por los exportadores peruanos de cacao	Producto peruano competitivo que cumple los estándares generales de calidad, inocuidad, envasado y etiquetado	O	(Ministerio de Agricultura y Riego, 2016)
Regulaciones específicas por zona geográfica: EE. UU.	Dificultad de los pequeños exportadores para cumplir requisitos establecidos en la Ley de Bioterrorismo	Menor acceso del producto al mercado de EE. UU.	A	Ministerio de Agricultura y Riego, 2016)
Regulaciones específicas por zona geográfica: Unión Europea	Modificación para el contenido máximo de cadmio permitido en productos derivados de cacao	Retirar el cadmio en la producción de cacao requiere métodos tecnológicos costosos cuya implementación es posible a mediano y largo plazo	A	(Ministerio de Agricultura y Riego, 2016)

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2019.

La exportación peruana de cacao y derivados a EE. UU. y la Unión Europea, mercados internacionales de mayor importancia, está determinada por las siguientes regulaciones generales:

- La normativa de calidad: regula el porcentaje máximo de humedad del cacao para la exportación, los niveles de plaguicidas permitidos para formulación, importación y comercialización. Asimismo, regula los aromas y aditivos que se utilizan en este producto alimenticio.
- La normativa de inocuidad: establece principios generales de la legislación alimentaria respecto a las condiciones de higiene del producto, el límite máximo de ocratoxina A contenida en el cacao y la lista de plaguicidas autorizados y prohibidos.

- La normativa de empaque: indica que el cacao deberá ser comercializado en envases que aseguren la protección del producto contra la acción de agentes externos que puedan alterar sus características químicas o físicas, además de resistir las condiciones de manejo, transporte y almacenamiento.
- La normativa de etiquetado: establece las normas de etiquetado, presentación y publicidad de los productos de cacao. Establece que las etiquetas deben contener el nombre del producto, la identificación del lote, la razón social de la empresa y el país de origen.

Asimismo, existen regulaciones específicas como la Ley de Bioterrorismo para el acceso de cacao y derivados a EE. UU., emitida por la FDA (*Food and Drug Administration*), según la cual se podrá retener o incautar el cacao o productos fabricados a base de cacao si tiene pruebas o información de que pueden representar una amenaza para la salud de personas o animales en EE. UU. (Ministerio de Agricultura y Riesgo 2016). Del mismo modo, el acceso a la Unión Europea está determinado actualmente por la nueva legislación que establece que el chocolate debe contener como máximo 0,80 mg/kg de cadmio y que cualquier valor por encima de este índice impedirá a los productos su ingreso al mercado europeo. Esta legislación entrará en vigencia a partir de enero del 2019 (Agricultura, 2016). El 9 de marzo del 2017 fue presentado en el Congreso de la República el proyecto de ley que declara de interés nacional la producción de cacao libre de cadmio, la cual propone determinar mecanismos adecuados para su reducción (Congreso de la República 2017) a fin de mantener el principal mercado de exportación de cacao peruano.

1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE permite resumir y evaluar la información obtenida en el análisis Pestel.

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos

MATRIZ EFE			
Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Políticas de Estado favorables	0,05	4	0,20
2. Programas de liberalización y facilitación del comercio internacional	0,05	3	0,15
3. Impulso del desarrollo agrícola	0,06	4	0,24
4. Inflación estable	0,05	3	0,15
5. Se estima crecimiento del producto bruto interno	0,05	3	0,15
6. Condiciones internacionales favorables	0,04	3	0,12
7. Precio adicional del cacao orgánico y certificado con Fairtrade	0,05	4	0,20
8. Incremento de consumo de productos orgánicos a nivel global	0,04	3	0,12
9. Buenas relaciones con las comunidades y sello Fairtrade	0,05	4	0,20
10. Promoción del capital humano calificado en sistemas cognitivos	0,04	3	0,12
11. Generación de conocimiento científico y tecnológico	0,05	3	0,15
12. Capitales que permitan el desarrollo de la CTI	0,04	3	0,12
13. Buen manejo ambiental de agricultura orgánica	0,06	4	0,24
14. Bajo impacto al medioambiente y sello Fairtrade	0,06	4	0,24
15. Regulaciones generales adecuadas para la exportación	0,03	3	0,09
Amenazas			
1. Tipo de cambio ligera estabilidad	0,07	2	0,14
2. Precio del cacao en el mercado internacional inestable	0,02	2	0,04
3. Conflictos sociales sin planes de contención	0,06	2	0,12
4. Empleo y disponibilidad de mano de obra limitada	0,06	1	0,06
5. Regulaciones específicas por zona geográfica: EE. UU.	0,04	2	0,08
6. Regulaciones específicas por zona geográfica: Unión Europea	0,03	2	0,06
Totales	1		2,99

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David, 2019.

Como conclusión, el resultado obtenido de 2,99 demuestra que el entorno presenta más oportunidades que amenazas para el desarrollo del negocio, lo que se fundamenta en las tendencias alimenticias y estilos de vida de los consumidores, los programas de liberalización y facilitación del comercio internacional, impulso al desarrollo agrícolas y de la estabilidad en los indicadores macroeconómicos.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

El Perú está clasificado como el segundo productor y exportador de cacao orgánico después de Ecuador, por lo que las diferentes empresas chocolateras del mundo buscan cerrar contratos con empresas del medio posicionadas, que deben ofrecer productos certificados y de alta calidad para acceder a estos mercados (entre ellos EE. UU. y la Unión Europea). El cacao peruano representa el 3% de la exportación mundial. Destaca que la mayor parte del producto de exportación es del tipo de cacao fino o aroma, además de caracterizarse por ser orgánico y certificado en Fairtrade. La exportación de cacao pertenece a la industria de alimentos en el grupo de actividad CIU 208: Industria de cacao, chocolate y confitería, dentro de las exportaciones no tradicionales. El actual precio del cacao en el 2018 es de US\$ 2.271 por tonelada métrica. Según ADEX, la exportación de cacao en el 2017 alcanzó los US\$ 8,34 millones.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

2.2.1 Rivalidad entre los competidores

Tabla 9. Rivalidad entre los competidores

PESO	FACTORES	1 MUY BAJO	2 BAJO	3 MEDIO	4 ALTO	5 MUY ALTO	VALOR
10%	Número de competidores en el mercado local		X				0,2
30%	Número de competidores en el mercado internacional			X			0,9
30%	Crecimiento del mercado (exportación)				X		1,2
30%	Característica del producto				X		1,2
Puntaje							3,5

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2019.

El puntaje obtenido es de 3,5 y representa un nivel medio de poder frente a competidores y rivales. Existe una dinámica competitiva constante en el sector, integrada por competidores y rivales, entre los que podemos identificar a las siguientes empresas en el mercado exportador de cacao orgánico como materia prima y producto terminado: Sumaqaq S. A. C., Amazonas Trading Perú S. A. C., Cafetalera Amazónica S. A. C., Exportadora Romex S. A., Casa Luker del Perú S. A. C. y Tropical Forest Perú S. A. C. Asimismo, debemos mencionar a los competidores internacionales exportadores de la misma materia prima en países emergentes como Costa de Marfil, Ghana e Indonesia (Ministerio de Agricultura y Riego 2016). Las características particulares del cacao y el crecimiento de los mercados de exportación se identifican como factores influyentes en el crecimiento del sector.

2.2.2 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores entrantes

PESO	FACTORES	1 MUY BAJO	2 BAJO	3 MEDIO	4 ALTO	5 MUY ALTO	VALOR
10%	Requerimiento de inversión			X			0,3
35%	Autorizaciones legales (licencias, certificaciones internacionales)				X		1,4
30%	Posicionamiento de la marca			X			0,9
25%	Experiencia en el negocio			X			1
Puntaje							3,6

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2019.

El puntaje obtenido es de 3,6, el cual hace referencia a un nivel medio de amenaza de nuevos competidores entrantes. Identificamos diversas barreras de entrada para nuevos competidores en el sector debido a la inversión requerida para posicionarse en el mercado, así como la obtención de diversas licencias, certificaciones y autorizaciones nacionales e internacionales que se requieren durante todo el proceso productivo asociado a la exportación de cacao orgánico como materia prima y producto terminado. Es importante considerar también el posicionamiento de la marca a nivel internacional y la experiencia en el negocio agroexportador especializado en cacao.

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores

PESO	FACTORES	1 MUY BAJO	2 BAJO	3 MEDIO	4 ALTO	5 MUY ALTO	VALOR
30%	Número de proveedores representativos		X				0,6
20%	Importancia del sector para los beneficios de los proveedores				X		0,8
35%	Disponibilidad de sustitutos para los insumos de los proveedores		X				0,7
15%	Costo por cambio de los insumos de los proveedores	X					0.15
Puntaje							1.5

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2019.

El puntaje obtenido de 1,5 indica un muy bajo nivel de negociación de los proveedores incluso cuando se requiere de insumos de alta calidad (exigencia de estándares de calidad requeridos al ser un producto Fairtrade), además su disponibilidad es reducida. Estos factores hacen que el costo de cambio de proveedores sea alto, ya que no existen muchos en el mercado actualmente que provean insumos de alta calidad; por otro lado, se debe considerar que los principales proveedores de materia prima son cooperativas agrícolas de las zonas de selva y ceja de selva del Perú, con los cuales se coordina la compra directa de cacao en grandes volúmenes y se realizan procesos de capacitación técnica y escuelas de campo con los que se proyecta obtener productos de mejor calidad para el mercado externo. Por tanto, se deben considerar incentivos adicionales al precio del cacao con el objetivo de fidelizarlos.

2.2.4 Poder de negociación de los clientes

Tabla 12. Poder de negociación de los clientes

PESO	FACTORES	1 MUY BAJO	2 BAJO	3 MEDIO	4 ALTO	5 MUY ALTO	VALOR
20%	Número de compradores			X			0,6
30%	Costo de cambio del comprador				X		1,2
30%	Amenaza del comprador de integrarse hacia atrás	X					0,3
20%	Variabilidad del precio			X			0,6
Puntaje							2,7

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2019.

El puntaje obtenido es de 2,7, que coloca en una posición baja el poder de negociación de los clientes. El cacao es considerado un *soft commodity* (Bloomberg 2018), ya que su producción requiere un proceso productivo y no extractivo, es decir, la plantación, la recolección y el procesamiento al igual que el café, el algodón, el azúcar, y otros. El aumento del precio del cacao en el mercado internacional afecta directamente la estrategia corporativa de mantener costos bajos en caso que este suba de precio.

También se debe agregar que se mantiene la fidelización con los clientes debido a la calidad del producto, la precisión en los tiempos de entrega, la excelencia logística y la validación constante de la propuesta de valor, pero existen competidores tanto nacionales como internacionales.

2.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Tabla 13. Amenaza de productos sustitutos

PESO	FACTORES	1 MUY BAJO	2 BAJO	3 MEDIO	4 ALTO	5 MUY ALTO	VALOR
35%	Disponibilidad de sustitutos cercanos		X				0,7
35%	Costo de cambio del cliente		X				0,7
30%	Calidad del sustituto	X					0,3
Puntaje							1,7

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2019.

El puntaje obtenido es de 1,7, lo que representa una muy baja amenaza de ingreso de productos sustitutos. El producto sustituto analizado se desarrolla a partir de la algarroba, el cual se oferta como un sustituto del polvo del cacao, utilizado en la galletería industrial y la creación de diferentes golosinas. Este producto es considerado organolépticamente similar al polvo de cacao, con base en diferentes estudios de sabores y aromas. El producto está orientado principalmente al mercado industrial, pero existe poca información y difusión de la algarroba como sustituto del cacao (Barreda 2009).

2.2.6 Grado de atractividad

Tabla 14. Grado de atractividad

PESO	FACTORES	1 MUY BAJO	2 BAJO	3 MEDIO	4 ALTO	5 MUY ALTO	VALOR
20%	Poder de negociación de proveedores	1.5					0,30
25%	Poner de negociación de clientes		2,7				0,67
15%	Amenaza de nuevos competidores			3,6			0,54
15%	Amenaza de productos o servicios sustitutos	1.7					0,25
25%	Rivalidad de competidores existentes			3,5			0,87
Puntaje							2,63

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2019.

El puntaje general obtenido es 2,63 lo cual representa un grado de atractividad medio debido a la fuerte rivalidad de competidores existentes y la amenaza de nuevos competidores, pero incrementa la posibilidad de éxito con la baja amenaza de productos sustitutos y clientes fidelizados con la marca

Capítulo V. Análisis interno de la organización

En el análisis interno se realizará un estudio de los diferentes factores que existen dentro de la organización con la finalidad de evaluar los recursos y capacidades. Se utilizarán diferentes herramientas para identificar y analizar elementos como la propuesta de valor, áreas críticas, ventaja competitiva y estructura organizacional.

1. Modelo del negocio de la empresa

A continuación una representación gráfica con elementos de la propuesta de valor, infraestructura, clientes y finanzas de la organización.

Tabla 15. Modelo de negocio de la empresa

Socios clave <ul style="list-style-type: none"> • Ápice estratégico (empresa familiar) • Gerencias de área • Proveedores • Bancos • Cooperativas de cacao orgánico • Certificadoras internacionales 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de calidad y selección de cacao • Producción estandarizada • Innovación en productos hecho a la medida 	Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> • Productos de calidad (elaborados con base en cacao como materia prima, leche y otros ingredientes), con estándares de calidad nacionales e internacionales elaborados en volumen a precios competitivos en el mercado • Atención personalizada al cliente. Ofrecemos soluciones a medida, adaptamos nuestras líneas de procesos para desarrollar nuevos y exclusivos productos • Equipo de I&D trabaja directamente con el cliente. • Instalaciones que permiten realizar producciones de gran volumen, así como pequeñas producciones, con la flexibilidad necesaria para desarrollar productos orgánicos 	Comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación directa con el cliente a través del área comercial • Asistencia constante a eventos del sector industrial o de alimentos para dar a conocer los productos y marca 	Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Empresas extranjeras que compran productos elaborados con base en el cacao para distribución mayorista y minorista
	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> • Plantas industriales • Maquinaria • Talento • Cultura organizacional • Marca 		Distribución <ul style="list-style-type: none"> • Distribución mayorista de producto terminado e insumos de cacao a empresas extranjeras 	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos: planilla, mantenimiento, financiamiento y pago de certificaciones • Costos variables: materia prima y marketing 		Estructura de ingresos <ul style="list-style-type: none"> • El precio del producto está determinado por los costos variables y fijos más el margen de ganancia de la empresa • Se trabaja con ventas por volumen • Se adiciona la prima social como característica económica de la certificación <i>Fairtrade</i> 		

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Osterwalder, 2019.

La propuesta de valor de la empresa gira en torno a tres criterios principales como actividades clave:

- **Productos orgánicos de calidad con certificación Fairtrade:** pertenecer al sello Fairtrade constituye un costo adicional, pero es trasladado al cliente. Los clientes son principalmente de EE. UU. y Europa, y están dispuestos a pagar por un producto diferenciado y por el contexto de responsabilidad social que representa la certificación.
- **Personalizados:** dado que el equipo de investigación y desarrollo de la empresa trabaja con el cliente para satisfacer necesidades específicas en la creación de productos con materia prima de alta calidad para que sean comercializados en diferentes mercados extranjeros.
- **Flexibilidad:** se producen diferentes líneas de productos. La flexibilidad se centra en la capacidad de la empresa para el desarrollo de la innovación y la diferenciación en productos y servicios.

Por otro lado, como actividades de apoyo, la empresa cuenta con fondos propios y acceso al financiamiento para continuar con el proceso de expansión. El talento humano es un recurso indispensable para continuar con la expansión de la empresa. Los proveedores estratégicos de cacao de alta calidad permiten mantener la certificación Fairtrade y continuar con el proceso de expansión e ingreso a nuevos mercados. Existe asistencia constante a eventos del sector de industria de alimentos para dar a conocer los productos y la marca. Se cuenta con instalaciones que permiten la elaboración de productos innovadores y personalizados ajustados a las necesidades del cliente final.

2. Cadena de valor

Tabla 16. Cadena de valor

Procesos de apoyo	Infraestructura de la empresa			
	Planta industrial en Pisco (exportación) y planta industrial en Callao (mercado interno) Almacenes de acopio en la selva peruana. Solidez financiera. Logística privada para exportación. Centro de control de calidad			
	Gestión de Recursos Humanos			
	Academia de líderes. Rigurosos procesos de selección. Evaluaciones de desempeño			
Procesos principales	Desarrollo de tecnología			
	Área de investigación y desarrollo			
	Abastecimiento			
	Cadena sostenible de materias primas (cacao orgánico)			
	Logística entrada	Operaciones	Logística salida	Comercial
	1. Materia prima: cacao orgánico 2. Almacenamiento de materias primas 3. Traslado de materia prima a las plantas de procesamiento	1. Investigación y desarrollo de productos a medida del cliente 2. Producción de productos derivados de cacao orgánico 3. Control de calidad	1. Empresa especializada en transporte de producto terminado 2. Exportación hasta país de destino	1. Área comercial internacional 2. Posicionado como producto diferenciado con certificación internacional

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Porter, 2019.

La revisión de la cadena de valor nos indica que la empresa cuenta con los procesos certificados con el sello de Fairtrade que garantiza su posicionamiento en el mercado externo dado que tiene una cadena sostenible de materias primas e infraestructura para su procesamiento. Existe un proceso de investigación y desarrollo del producto.

3. Análisis AMOFHIT

El análisis interno se basa en el ciclo operativo que involucra las siguientes áreas de la organización:

- **Administración y Gerencia (A)**

La organización está compuesta por la cúpula familiar, quienes son accionistas mayoritarios y toman las decisiones. Actualmente es del tipo jerárquica, con un gerente general a cargo de las decisiones estratégicas y organizacionales, su equipo está conformado por 6 gerencias. Es una de las personas con más experiencia en temas técnicos y es responsable de revisar y aprobar las propuestas comerciales. La organización tiene políticas de control implementadas, existen auditorías contables internas, indicadores de gestión en ventas y busca la eficiencia corporativa.

- **Marketing y Ventas (M)**

La organización cuenta con una Gerencia Comercial, en el que se encuentran las áreas de marketing y ventas. Existe un planeamiento formal a corto y mediano plazo considerando el proceso de internacionalización.

En lo que respecta al mercado, se enfoca a un segmento específico, y aspira a captar clientes en el mercado internacional al contar con productos certificados por *Fairtrade*, además de participar en ferias internacional para promover la marca.

- **Operaciones, logística e infraestructura (O)**

El giro de la organización contempla la producción, actividades internas de logística e inventarios. Maneja grandes inventarios y cuenta con medidas de control para la rotación y abastecimiento.

En lo que se refiere a sus fortalezas tiene una mínima cantidad de activos fijos que le generen depreciación o rotación de inventarios. La materia prima es traída del interior del país. Puede producir productos orgánicos de calidad a pequeño y gran volumen.

- **Finanzas y contabilidad (F)**

Tiene personas especialistas en finanzas y contabilidad que se encargan del cálculo e interpretación de los indicadores financieros de la organización. Cuenta con asesores externos que preparan los estados financieros de la organización y tiene en cuenta los compromisos tributarios. Siendo los principales ratios Financieros: Análisis del EBITDA, rendimiento sobre el patrimonio, rendimiento sobre la inversión, precio de la acción y EVA.

- **Recursos Humanos (H)**

La organización cuenta con la Gerencia de Recursos Humanos y tiene las áreas de Administración de Personal, Selección de Personal, Bienestar Social y Compensaciones.

En lo referido al clima laboral, fomentan las buenas relaciones entre el personal a través de un trato horizontal, comunicación abierta, actividades de integración como almuerzos de celebración para el caso de cumpleaños, fiestas patrias y navidad.

Entre las debilidades se tiene criterios subjetivos para la evaluación y contratación del personal y ausencia de programas orientados a la capacitación de los colaboradores alineados a las competencias que requiere para el proceso de internacionalización.

- **Sistemas de información y comunicación (I)**

La empresa cuenta con sistemas de información que integran las diferentes áreas funcionales y la información está debidamente respaldada. Sin embargo, no cuenta con un sistema que le permita realizar el seguimiento de indicadores de gestión.

La comunicación entre el personal se realiza a través del correo electrónico y la intranet. Asimismo la comunicación con clientes es a través del correo electrónico, además de medios formales como reportes mensuales y cuentan con un sistema de trámite documentario.

- **Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Cuenta con infraestructura adecuada para realizar investigaciones orientadas a lograr productos de calidad, con presupuesto asignado para estos efectos.

4. Ventaja competitiva y fuentes de ventaja

La estrategia basada en los recursos centra la razón del éxito de la empresa en su conjunto de activos y no en el atractivo del sector industrial al que pertenece. Se aprecia a la empresa como un conjunto de recursos estratégicos (tangibles e intangibles) que sean valiosos, raros, difíciles de imitar y organizacionalmente valiosos.

Tabla 17. Análisis VRIO y de la ventaja competitiva

	V	R	I	O	Ventaja competitiva	Implicancia competitiva
Talento						
Directorio	SÍ	NO	NO	SÍ	2	PC
Gerencias	SÍ	NO	NO	SÍ	2	PC
Personal especializado	SÍ	SI	NO	NO	2	PC
Personal operativo	SÍ	NO	NO	SÍ	2	PC
Recursos						
Plantas industriales	SÍ	NO	NO	SÍ	2	PC
Maquinaria	SÍ	NO	NO	SÍ	2	PC
Marca	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	4	VCS
Fórmulas	SI	SÍ	NO	SÍ	3	VCT
Procesos						
Producción estandarizada	SÍ	NO	NO	SÍ	2	PC
Selección de materia prima de calidad	SÍ	NO	NO	SÍ	2	VCT
Certificaciones internacionales	SÍ	NO	NO	SÍ	2	PC
Innovación	SÍ	NO	NO	SÍ	2	PC
Logística	SÍ	SÍ	NO	SÍ	3	VCT

Legenda: V= Valioso; R= Raro; I= Inimitable; O= Aprovechable para la organización; VCS= Ventaja competitiva sostenible; VCT= Ventaja competitiva temporal; PC= Paridad competitiva; DC= Desventaja competitiva.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Barney, 2019.

La ventaja competitiva de la empresa se basa en la marca, la cual imprime en los consumidores un significado de responsabilidad social y distinción basado en un producto orgánico de alta calidad cuyo origen es una cadena de suministros producidos por cooperativas nativas organizadas.

5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI permite resumir y evaluar la información obtenida en el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa. A continuación, la Tabla 18 presenta el desarrollo de esta matriz para la organización:

Tabla 18. Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ EFI			
FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Fortalezas			
1. Productos orgánicos con certificación internacional Fairtrade	0,1	4	0,40
2. Procesos de investigación y desarrollo de producto	0,08	3	0,24
3. Flexibilidad para producir diferente líneas de productos a gran volumen	0,07	4	0,28
4. Solidez financiera y acceso al financiamiento	0,08	3	0,24
5. Procesos de control de calidad rigurosos	0,08	3	0,24
6. Cadena de suministro sostenible	0,12	3	0,36
7. Marca posicionada en mercados internacionales	0,15	4	0,60
Debilidades			
1. Escaso personal especializado	0,15	2	0,30
2. Clientes potenciales perdidos	0,01	2	0,02
3. No cuenta con programas de retención y desarrollo	0,08	2	0,16
4. Falta de seguimiento posventa	0,08	1	0,08
TOTALES	1		2,92

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David, 2019.

Como conclusión, el resultado obtenido de 2,92 demuestra que la empresa tiene una posición donde las fortalezas superan a las debilidades. Esto está fundamentado en la marca reconocida mundialmente por sus productos orgánicos que cuentan con la certificación *Fairtrade*, la solidez financiera de la empresa y una cadena de suministro sostenible. Sin embargo, se debe potenciar el talento especializado y el modelo de competencias, retención y desarrollo.

6. Estructura organizacional

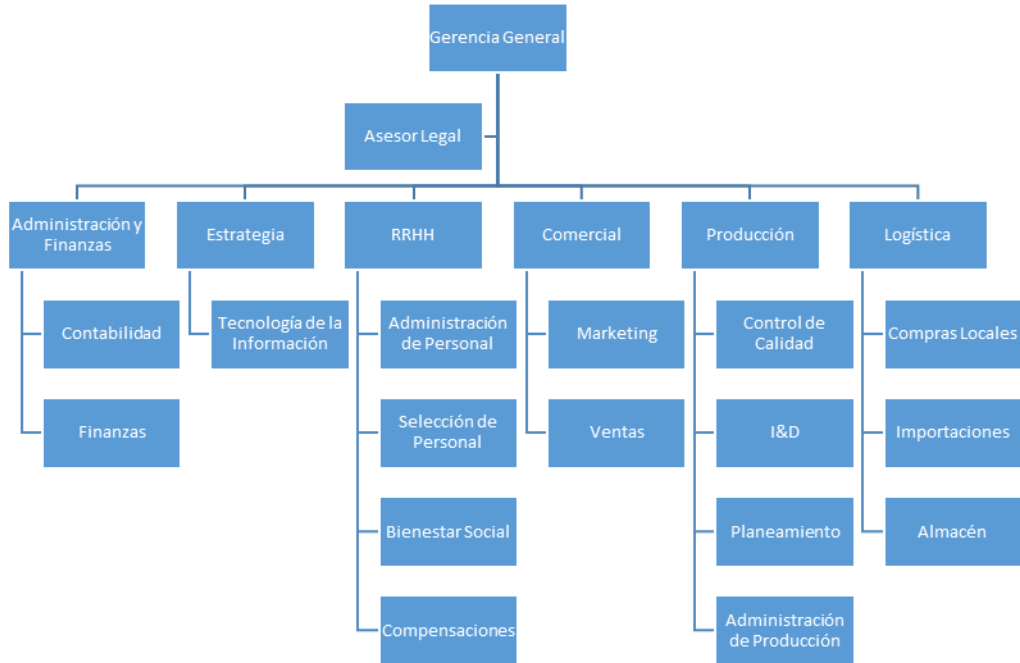
Según el modelo de estructura organizacional de Mintzberg, la organización se encuentra clasificada dentro del tipo burocracia mecánica o maquina que plantea una burocracia centralizada, tiene procedimientos formales, trabajo especializado, división pronunciada de la mano de obra, generalmente tiene agrupaciones funcionales y amplia jerarquía por parte del ápice estratégico. En esta burocracia la tecnoestructura es clave y se encarga de normalizar el trabajo. La estrategia que utiliza es mediante procesos de planificación sostenible y se resiste al cambio.

A continuación, se presenta el análisis de las cinco partes fundamentales de la empresa según Mintzberg (1984):

- **El ápice estratégico:** está compuesto por la familia. Dicta los lineamientos estratégicos de la empresa, así como los planes de mediano y largo plazo. Posee cargos gerenciales en las áreas comercial y estratégica. Tiene poder considerable y ejerce supervisión en la línea media.
- **La línea media o estructura administrativa:** constituida por las gerencias de Recursos Humanos, Marketing, Operaciones, Tecnología e Información, Finanzas, estratégica y comercial. La línea media se hace cargo de la consecución de objetivos y es el nexo entre el ápice estratégico y el núcleo operativo.
- **La tecnoestructura:** constituida por analistas de todas las áreas de la línea media. Son los encargados de planificar y controlar el trabajo del núcleo operativo.
- **El núcleo de operaciones:** está constituido por todos los trabajadores de las plantas de procesamiento. Se encarga de seleccionar los granos del cacao, opera la maquinaria que procesa y transforma los granos de cacao en lo que requiera el cliente y realiza los controles de calidad. Al ser una empresa industrial, representa el mayor número de personas trabajando. Sus integrantes no se encuentran sindicalizados.
- **Staff de apoyo:** brinda asesoría legal y servicios generales (como el de logística).

Gráfico 1. Organigrama

A continuación se presenta el gráfico 1, el organigrama de la organización:



Fuente: Elaboración propia, 2019.

7. El área de Gestión de Recursos Humanos

7.1 Plan de Gestión de Recursos Humanos

Esta área está liderada por un gerente de Recursos Humanos, quien reporta al gerente general; asimismo, el gerente de Recursos Humanos tiene a su cargo los siguientes procesos: selección de personal, administración de personal, bienestar social y compensaciones.

El proceso de selección de personal se inicia con el requerimiento formulado por el área usuaria cuyo perfil es validado según el puesto solicitado. Las convocatorias pueden ser internas o externas y utilizan diferentes herramientas. Posteriormente, se realiza la evaluación y se elige al candidato.

En Administración de Personal existen dos procesos principales: la contratación y el cese de personal, que continúan después del proceso de selección de personal. El proceso de compensaciones se encarga de la elaboración de las planillas para el pago de los trabajadores y la determinación de sueldos, beneficios y liquidaciones. Finalmente, en el área de Bienestar

Social se administran los programas o actividades que impactan en el trabajador y sus familias, y velan por el cuidado y salud de los colaboradores desde la prevención hasta la intervención en accidentes de trabajo o problemas de salud que pueden involucrar las operaciones, tratamientos, entre otros.

Capítulo VI. Trabajo de campo

La organización no ha incorporado el modelo de competencias a su gestión actual, en esta etapa de estudio definimos el conjunto de competencias alienadas a la necesidad de la organización validadas por los gerentes de estrategia y recursos humanos, preparamos un diccionario y realizamos la evaluación a la muestra con la finalidad de determinar las brechas, elaborar propuestas de mejora y estrategias para la incorporación del modelo de competencias.

1. Objetivos del estudio de campo

- Identificar las competencias requeridas del capital humano de la organización.
- Conocer las competencias actuales del capital humano de la organización.
- Identificar las brechas entre los niveles de competencias requeridas y las competencias actuales del capital humano de la organización.

2. Metodología

La metodología utilizada para el trabajo de campo se basó en el modelo conductista adaptado de Alles (2009), que consta de los siguientes pasos:

2.1 Diagnóstico inicial

Se procedió a la revisión de las herramientas de evaluación que la organización tiene para evidenciar la presencia de competencias en los diferentes niveles organizacionales. Asimismo, se ha indagado con los líderes de las diferentes áreas funcionales respecto a la gestión de competencias de los trabajadores a su cargo.

2.2 Diseño de instrumentos

En este paso el diseño del instrumento servirá como base para evaluar las competencias existentes en los diferentes niveles organizacionales:

- **Diccionario de competencias:** se procedió a revisar los conceptos de las competencias (ver el Anexo 1) definidas por Alles (2009) para seleccionar las requeridas por la organización, según sus objetivos estratégicos. Este instrumento fue presentado y validado por el gerente de Estrategia y el gerente de Recursos Humanos. Las competencias se presentan en la Tabla 19:

Tabla 19. Competencias requeridas por la organización

TIPO		COMPETENCIAS
Cardinales (directivo, táctico y operativo)		Flexibilidad Innovación Ética
Específicas (directivo, táctico y operativo)		Integridad Orientación a los resultados Orientación al cliente
Por nivel funcional	Directivo	Pensamiento estratégico Liderazgo para el cambio <i>Empowerment</i>
	Táctico	Pensamiento analítico Comunicación Capacidad de planificación y organización
	Operativo	Dinamismo Productividad Tolerancia a la presión

Fuente: Alles, 2009.

- **Nivel esperado de competencias por cargo:** se diseñó la matriz que cruza las competencias que se establecieron en el diccionario de competencias con los niveles requeridos por esta (ver el Anexo 2) y se le asignó el valor de competencia esperada de la siguiente manera:
 - Nivel 1: nivel de desarrollo retante.
 - Nivel 2: adecuado nivel de desarrollo.
 - Nivel 3: alto nivel de desarrollo.
 - Nivel 4: muy alto nivel de desarrollo.

2.3 Evaluación de competencias

Con base en el instrumento de medición propuesto por Alles (2009) (ver el Anexo 3) y la tabla de niveles requeridos (ver el Anexo 2), se evaluó a los colaboradores según nivel jerárquico con base en los diferentes comportamientos para cada nivel de competencias. El objetivo fue ofrecer a cada jefe inmediato la información de su personal con las competencias actuales, lo cual le permitió tener una visión formal sistemática y objetiva del desempeño y las capacidades para el desarrollo sus funciones. Para tales efectos, se evaluó a un total de 253 trabajadores de la planta de exportación. La distribución de la muestra se detalla a continuación: 5 trabajadores en el nivel directivo, 87 trabajadores en el nivel táctico y 161 trabajadores en el nivel operativo.

2.4 Determinación de brechas

Para llevar a cabo la evaluación de las brechas entre las competencias requeridas y actuales de los trabajadores en los diferentes niveles de la organización, se consideraron las herramientas descritas en los pasos anteriores. Estas se dividieron en tres subfases: los jefes inmediatos realizaron su evaluación, se recolectaron los datos y se procesaron los datos cuantificando las brechas en cada uno de los niveles.

3. Investigación de temas clave en la gestión de personas

3.1 Análisis de competencias cardinales

Los resultados obtenidos respecto a la evaluación de competencias en el nivel directivo indican un cumplimiento esperado de la competencia cardinal «flexibilidad», que evidencia la capacidad de las personas responsables de gestionar la organización para responder a un entorno competitivo, cambiante y de mantener su posición al ingresar a un nuevo mercado. En cuanto al resultado obtenido en la evaluación de la competencia «innovación», podemos indicar que se obtuvo un cumplimiento adecuado, con potencial de mejora, lo cual mostró la capacidad para considerar transformaciones estructurales a nivel estratégico y replantear de forma creativa elementos esenciales como la visión, la misión y los valores organizacionales. Sin embargo, estas se realizarían de forma progresiva y a largo plazo hasta alcanzar el nivel requerido de desarrollo de la competencia. Finalmente, la competencia «ética» alcanza para este nivel ocupacional un cumplimiento esperado que impacta en factores como la buena reputación corporativa, el control interno adecuado y la gestión basada en la transparencia.

La evaluación realizada a nivel táctico muestra que la competencia «flexibilidad» alcanza un desarrollo esperado, lo que indica que las personas responsables de los procesos y equipos de trabajo tienen una adecuación eficiente a la nueva demanda de productos asociada al proceso de internacionalización. La competencia «innovación» se encuentra desarrollada a un nivel inferior al esperado, lo cual evidencia dificultad para modificar prácticas funcionales que respondan al contexto actual de cambio en la organización. Observamos también, a nivel táctico, que la competencia «ética» obtuvo un desarrollo aproximado al total requerido, lo cual impacta directamente en la ejecución de procedimientos y normas adecuados, la comunicación interna entre equipos multifuncionales y el conocimiento y aplicación de las normas y códigos corporativos. A nivel operativo, observamos un desarrollo adecuado de la competencia «flexibilidad», lo cual se traduce en la reducción del tiempo de reacción y aprendizaje frente a tareas nuevas y al incremento de la velocidad de respuesta asociada a la necesidad actual de la organización. Asimismo, la competencia «innovación» se encuentra desarrollada a un nivel inferior al esperado; se considera cierta resistencia de este grupo ocupacional a implementar en sus actividades elementos como la tecnología o la automatización que requiere el proceso de exportación y producción en volúmenes mayores. Finalmente, observamos un desarrollo adecuado de la competencia «ética», que se evidencia en la optimización de procesos, la calidad de trabajo y el desempeño adecuado dentro del entorno organizacional.

Tabla 20. Resultados de las competencias cardinales

RESULTADOS DE COMPETENCIAS CARDINALES									
Competencias cardinales	Flexibilidad			Innovación			Ética		
	Nivel requerido	Resultado obtenido	Porcentaje de cumplimiento	Nivel requerido	Resultado obtenido	Porcentaje de cumplimiento	Nivel requerido	Resultado obtenido	Porcentaje de cumplimiento
Directivo	4	3,60	90%	4	3	75%	4	4	100%
Táctico	3	2,94	98,08%	3	1,79	59,77%	3	2,44	81,23%
Operativo	2	1,73	86,65%	2	1,33	66,46%	2	1,81	90,68%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Alles, 2019.

3.2 Análisis de competencias específicas

Tabla 21. Resultados de las competencias específicas

RESULTADOS DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS									
Competencias específicas	Orientación a resultados			Orientación al cliente			Integridad		
Nivel analizado	Nivel requerido	Resultado obtenido	Porcentaje de cumplimiento	Nivel requerido	Resultado obtenido	Porcentaje de cumplimiento	Nivel requerido	Resultado obtenido	Porcentaje de cumplimiento
Directivo	4	2,60	65%	4	3,80	95%	4	4	100%
Táctico	3	1,89	62,84%	3	2,77	92,34%	3	2,44	83,85%
Operativo	2	1,74	86,96%	2	1,68	83,85%	2	1,81	90,68%

Fuente: Elaboración propia sobre la base Alles, 2019.

De los resultados obtenidos a la evaluación de competencias por nivel táctico, para el caso del nivel directivo se ha obtenido un nivel bajo en la competencia «orientación a resultados». Esto significa que no promueven ni fijan metas desafiantes como para que la organización continúe su crecimiento. Las competencias de «orientación al cliente» e «integridad» están en los niveles esperados por la organización, dado que se orientan a diseñar políticas que evalúan constantemente la satisfacción de los clientes con un alto grado de concordancia de los valores morales y las buenas prácticas profesionales. En lo que se refiere al nivel táctico, el valor más bajo obtenido es la competencia «orientación al resultado»: está muy por debajo del valor esperado, por lo que se debe revisar periódicamente las metas para que sean realistas y desafiantes, y permitan un crecimiento sostenido a la organización. En cuanto al valor de la competencia «orientación al cliente» es necesario establecer relaciones duraderas basadas en la confianza con los clientes y proponer mejoras. En «integridad» es necesario promover las relaciones de confianza con los compañeros de trabajo.

En el nivel operativo, el valor más bajo que se obtuvo en la competencia «orientación al cliente» es crítico, dado que con este nivel el personal de las áreas operativas como Ventas presenta dificultades al tener que mantener relaciones mutuamente beneficiosas con los clientes (lo cual no se está haciendo en la actualidad y representa un riesgo para el proceso de expansión). En lo que se refiere a los resultados de las competencias «orientación a resultados» e «integridad», están en los niveles esperados. Se debe motivar al personal para responder a situaciones competitivas, establecer relaciones de confianza entre ellos y promover el trato justo.

3.3 Análisis de competencias por nivel funcional

Tabla 22. Resultados de las competencias por nivel funcional

RESULTADOS DE COMPETENCIAS POR NIVEL FUNCIONAL									
Competencias por nivel	Pensamiento estratégico			Liderazgo para el cambio			Empowerment		
Nivel analizado	Nivel requerido	Resultado obtenido	Porcentaje de cumplimiento	Nivel requerido	Resultado obtenido	Porcentaje de cumplimiento	Nivel requerido	Resultado obtenido	Porcentaje de cumplimiento
Directivo	4	3,40	85%	4	3,80	95%	4	3,40	85%
Competencias	Pensamiento analítico			Comunicación			Capacidad de planificación y organización		
Nivel analizado	Nivel requerido	Resultado obtenido	Porcentaje de cumplimiento	Nivel requerido	Resultado obtenido	Porcentaje de cumplimiento	Nivel requerido	Resultado obtenido	Porcentaje de cumplimiento
Táctico	3	2,87	95,79%	3	2,55	85,06%	4	2,95	73,85%
Competencias	Dinamismo			Productividad			Tolerancia a la presión		
Nivel analizado	Nivel requerido	Resultado obtenido	Porcentaje de cumplimiento	Nivel requerido	Resultado obtenido	Porcentaje de cumplimiento	Nivel requerido	Resultado obtenido	Porcentaje de cumplimiento
Operativo	4	3,09	77,33%	3	2,43	81,16%	3	2,43	81,16%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Alles, 2019.

En la evaluación de las competencias por nivel funcional para el personal directivo, se puede observar la competencia de «pensamiento estratégico» a un nivel que los líderes conducen a la organización teniendo en cuenta la visión integral de su entorno externo e interno. También podemos observar que la competencia de «liderazgo para el cambio» se encuentra en un nivel que nos indica que se encuentran preparados para afrontar el reto de la internacionalización de la marca a través de venta de productos derivados de cacao orgánico en mercados altamente competitivos. Finalmente, se encuentra desarrollada la competencia de «*empowerment*», la cual resulta fundamental, puesto que permite emprender acciones eficientes otorgando poder al equipo para conducir acciones puntuales.

Para el caso de la evaluación de competencias para el personal táctico, podemos observar que se encuentra desarrollada la competencia de «pensamiento analítico», una competencia fundamental que les provee la capacidad de organizar y alinear las diferentes tareas del área operativa, teniendo en cuenta la mayor demanda a la cual se verán expuestos por el proceso de crecimiento. Asimismo, la competencia de «comunicación» se muestra en un nivel que les permite comunicar las acciones de una manera eficiente y oportuna a todos los niveles de la organización. En el caso de la competencia de «capacidad de planificación y organización», la organización requiere diseñar mejores métodos para poder delimitar los planes y acciones para cumplir los objetivos del área.

En cuanto a los resultados de las evaluaciones de competencias para el personal operativo, se debe observar la competencia «dinamismo», necesaria en un proceso de crecimiento debido al aumento de las jornadas de trabajo, las nuevas situaciones retadoras y las reglas de producción más estrictas. También se encuentran desarrolladas la competencia de «productividad», que es fundamental para mantener el liderazgo del mercado actual y cumplir con los nuevos objetivos en términos de efectividad. Por último, la competencia de «tolerancia a la presión» implica mantener la perseverancia para llevar a cabo satisfactoriamente las actividades habituales o algunas nuevas que representen mayor esfuerzo.

3.4 Identificación de brechas de competencias

A continuación se presenta las tablas 23, 24 y 25 que muestran las brechas en las competencias identificadas en el trabajo de campo. Se han considerado las brechas que se encuentran por debajo de 80% de cumplimiento en los niveles directivo, táctico y operativo, los que impedirían que la organización pueda realizar las actividades de expansión al 2020. Se puede observar brechas en la competencia cardinal de innovación en los tres niveles directivo, táctico y operativo. Para el caso de la competencia específica de orientación a resultados se observan brechas en los niveles directivo y táctico. Finalmente existen brechas en las competencias por nivel funcional de capacidad de planificación y organización en el nivel táctico y en la competencia de dinamismo para el nivel operativo.

Tabla 23. Brechas de competencias cardinales

	BRECHAS DE COMPETENCIAS CARDINALES		
Competencias cardinales	Innovación		
	Porcentaje de cumplimiento	Porcentaje de cumplimiento esperado	Brecha
Directivo	75%	80%	5%
Táctico	59.77%	80%	20.23%
Operativo	66.46%	80%	13.54%

Fuente: Elaboración propia basado Alles, 2019.

Tabla 24. Brechas de competencias específicas

	BRECHAS DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Competencias específicas	Orientación a resultados		
Nivel analizado	Porcentaje de cumplimiento	Porcentaje de cumplimiento esperado	Brecha
Directivo	65%	80%	15%
Táctico	62.84%	80%	17.1%

Fuente: Elaboración propia basado Alles, 2019

Tabla 25. Brechas de competencias por nivel funcional

BRECHAS DE COMPETENCIAS POR NIVEL FUNCIONAL			
Competencias	Capacidad de planificación y organización		
Nivel analizado	Porcentaje de cumplimiento	Porcentaje de cumplimiento esperado	Brecha
Táctico	73.85%	80%	6.15%
Competencias	Dinamismo		
Nivel analizado	Porcentaje de cumplimiento	Porcentaje de cumplimiento esperado	Brecha
Operativo	77.33%	80%	2.67%

Fuente: Elaboración propia basado Alles, 2019

Capítulo VII. Formulación de las estrategias de gestión de personas

1. FODA

La Tabla 26 presenta el análisis cruzado FODA de la organización.

Tabla 26. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

		Fortalezas	Debilidades
Factores internos	1. Productos orgánicos con certificación internacional <i>Fairtrade</i>		1. Escaso personal especializado
	2. Procesos de investigación y desarrollo de producto		2. Clientes potenciales perdidos
	3. Flexibilidad para producir diferente líneas de productos a gran volumen		3. No cuenta con programas de retención y desarrollo
	4. Solidez financiera y acceso al financiamiento		4. Falta de seguimiento posventa
	5. Procesos de control de calidad rigurosos		
	6. Cadena de suministro sostenible		
	7. Marca posicionada en mercados internacionales		
Factores externos			
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
1. Políticas de Estado favorables			
2. Programas de liberalización y facilitación del comercio internacional	E1 Desarrollar el mercado internacionales con productos de alta calidad	E4 Reformular el plan de marketing para el segmento objetivo	
3. Impulso del desarrollo agrícola	F1, F3, F5, F7, O1, O6, O8, O15	D2, D4, O6, O8	
4. Inflación estable			
5. Se estima crecimiento del producto bruto interno	E2 Fortalecer las relaciones con las cooperativas productoras de cacao	E5 Implementar un plan de competencias para captar personal idóneo	
6. Condiciones internacionales favorables	F5, F6, O3, O9, O13,O14	D1, D3, O7, O8, O10, O12	
7. Precio adicional del cacao orgánico y certificado con <i>Fairtrade</i>			
8. Incremento de consumo de productos orgánicos a nivel global	E3 Abrir plantas productoras en Latinoamérica orientada a la exportación		
9. Buenas relaciones con las comunidades y sello <i>Fairtrade</i>	F2, F4, F7, O6, O7, O11		
10. Promoción del capital humano calificado en sistemas cognitivos			
11. Generación de conocimiento científico y tecnológico			
12. Capitales que permitan el desarrollo de la CTI			
13. Buen manejo ambiental de agricultura orgánica			
14. Bajo impacto al medioambiente y sello <i>Fairtrade</i>			
15. Regulaciones generales adecuadas para la exportación			
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
1. Tipo de cambio con ligera estabilidad			
2. Precio del cacao en el mercado internacional inestable	E6 Adecuar el producto de exportación a las regulaciones internacionales	E7 Crear programas de retención y desarrollo de capital humano	
3. Conflictos sociales sin planes de contención	F1, F5, A6, A7	D1, D3, A4	
4. Empleo y disponibilidad de mano de obra limitada			
6. Regulaciones específicas por zona geográfica: EE. UU.			
7. Regulaciones específicas por zona geográfica: Unión Europea			

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David, 2019.

2. Objetivos del plan propuesto

- Incrementar en 10% la utilidad neta del aumento proyectado de la facturación de la organización en la línea exportadora de productos de derivados del cacao al 2020 producto de la implementación del modelo de competencias a la organización.
- Contar con el personal idóneo con un grado de cumplimiento en las evaluaciones de competencias en 85% de promedio en los niveles directivo, táctico y operativo para realizar las actividades expansión de la organización al 2020.

3. Estrategias del plan propuesto en el campo de gestión de personas

- **Elaborar nuevos perfiles de puestos**

Esta estrategia comprende una serie de procedimientos: levantamiento de información, análisis, descripción y documentación de los puestos de la organización, con el objetivo final de obtener el perfil real y actualizado de las actividades, responsabilidades y competencias requeridas para cada puesto de trabajo. Para ello se realizará la asignación de competencias y niveles requeridos por puesto utilizando el formato propuesto por el modelo de Alles (2009), que incluye las competencias requeridas para cada posición (cardinales, específicas y por nivel funcional) y el grado en que las mismas son necesarias.

Implementar la estrategia permitirá alinear los procesos de selección, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo al modelo de competencias. Finalmente, sugerimos una revisión periódica (un año).

- **Determinar un *headcount* por área funcional**

Establecer la cantidad adecuada de personas por puesto y contrastarlo con el *headcount* actual para contar con un inventario de personas necesario nivelando la fuerza laboral y permitiendo el funcionamiento cruzado de las áreas con personas que cuenten con las competencias requeridas que se adecuen a los nuevos perfiles evitando la duplicidad de puestos a través de un análisis de la adecuación de la persona al puesto.

El modelo de competencias propuesto propone realizar este procedimiento considerando las competencias compartidas por familias de puestos, puestos paralelos y subordinados.

- **Crear mecanismos que permitan el desarrollo de talento**

Proponemos utilizar la herramienta del *nine box* vinculándola al modelo de competencias propuesto para poder desarrollar el talento en la organización. Esto permitirá recolocar a todos aquellos que muestren comportamientos y competencias que puedan tener resultados exitosos en otras áreas de trabajo (potencial). Además permitirá medir la eficacia del grado de desempeño de las personas que logren los resultados esperados, posibilitando el desarrollo y la realización de los mismos, identificando los comportamientos deseados y verificando las capacidades a través de la evaluación de competencias. Ambas en conjunto permitirán eliminar las brechas actuales.

- **Diseñar un plan anual de capacitación**

Presentaremos un plan de capacitación que tiene como eje los resultados analizados en evaluación de competencias para cerrar las brechas existentes en los niveles directivo, táctico y operativo; el plan incluirá actividades específicas asociadas a cada competencia observada para lograr el comportamiento organizacional deseado. Se presentará un diagrama de flujo para reorientar los recursos de los planes de capacitación para actividades diseñadas según su la necesidad de cada nivel.

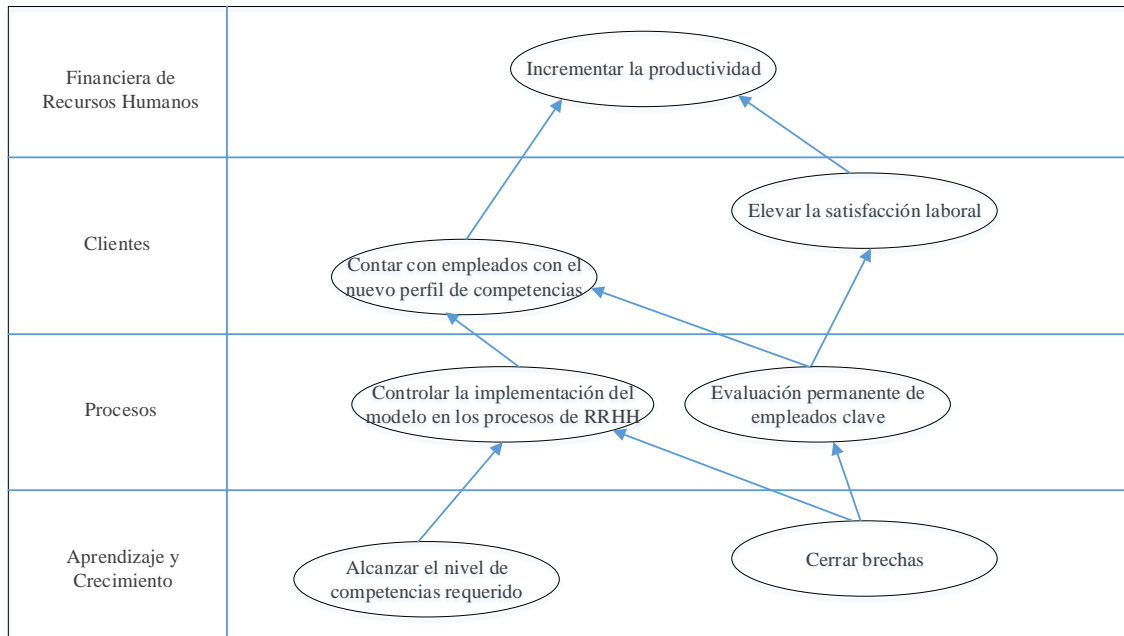
- **Desarrollar un plan de comunicación interna**

Planteamos utilizar la intranet actual, avisos en paneles abiertos y publicaciones escritas para concientizar sobre la necesidad del cambio y la incorporación del modelo competencias. A través de estas herramientas podremos comunicar las competencias que contiene cada *job description*, los grados que se deben cumplir, los comportamientos esperados, no solo de los puestos que mantienen actualmente sino también para que conozcan a que puestos pueden aspirar relacionados con los planes de sucesión y posibles cursos de acción para mejorar.

4. Mapa estratégico

Gráfico 2. Mapa estratégico

A continuación, se presenta el gráfico 2, el mapa estratégico:



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Kaplan y Norton, 2019.

El mapa estratégico muestra como la implementación del modelo de competencias permite alcanzar el nivel de competencias requerido para obtener un desempeño superior en cada puesto de trabajo, por otro lado, se requiere identificar las brechas para reducirlas o cerrarlas, se debe controlar la implementación del modelo de competencias en los procesos claves de recursos humanos, así como evaluar permanentemente a los empleados clave y proveerles desarrollo. Si los procesos se llevan a cabo de forma eficiente se contará con el personal alineado al perfil de competencias lo cual permite el incremento de la productividad en todos los niveles de la organización.

5. Cuadro de mando para la gestión de personas

Se presenta la Tabla 27 con el cuadro de mando a utilizar para el control de las diferentes perspectivas a mediano plazo:

Tabla 27. Cuadro de mando para la gestión de personas

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Área responsable	Porcentaje de cumplimiento	Periodo
Financiera de Recursos Humanos	Aumentar la productividad de cada trabajador	Índice de productividad	Todas las áreas funcionales	+10 %	1 año
Clientes	Elevar la satisfacción laboral	Índice de satisfacción laboral	Recursos Humanos	70 %	1 año
	Contar con los empleados con el nuevo perfil de competencias	Porcentaje de empleados con el nuevo perfil de competencias	Recursos Humanos	80 % 90 %	1 año 3 años
Procesos	Implementar el modelo de competencias en los siguientes procesos: selección, desarrollo de talento, capacitación y comunicación.	Número de procesos implementados ajustado al nuevo modelo de competencias	Recursos Humanos y todas las áreas funcionales	100 %	1 año
Aprendizaje y crecimiento	Alcanzar el nivel requerido de competencias	Nivel de las competencias requerida	Recursos Humanos	85 % 90 %	1 año 3 años

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Kaplan y Norton, 2019.

El cuadro anterior resume la gestión del capital humano a través de la implementación de un modelo de competencias, relacionado a las metas corporativas en cuanto al incremento de la productividad. Las estrategias de gestión de capital humano permiten alcanzar el nivel de competencias, rediseñar los procesos alineados al modelo, contar con los empleados con el nuevo perfil de competencias y lograr la plena satisfacción del cliente; lo que conducirá a la mejora de la productividad y los resultados financieros.

6. Presupuesto para la implementación de la propuesta

Tabla 28. Presupuesto de la propuesta

COSTOS	MONTOS EN MILES DE US\$
Elaboración de perfiles	US\$ 10.000
Diseño de un plan de capacitación	US\$ 5.000
Implementación y análisis del <i>Balanced Scorecard</i>	US\$ 30.000
Automatización del análisis de indicadores de gestión de personas	US\$ 20.000
Formulación e implementación del plan de comunicación	US\$ 5.000
Total de costos	US\$ 65.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

7. Cronograma de ejecución

Tabla 29. Cronograma de ejecución

ACTIVIDAD	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Aprobación de la propuesta por parte de gerencia						
Elaboración de perfiles						
Determinación Headcount						
Implementar y Automatizar el <i>Balanced Scorecard</i>						
Análisis de <i>Balanced Scorecard</i>						
Ejecución del Plan de Comunicación						

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8. Análisis ROI

A continuación, se presenta la tabla que muestra el total de ingresos proyectados USD 16,755,200.00 para el 2020 con un crecimiento esperado de 10%. Como resultado de la aplicación de las estrategias propuestas se cumplirá con el objetivo de generar una utilidad que asciende a USD 152,320.00:

Tabla 30. Proyección de ventas

Proyección de ventas	Año Base	Período 2019	Período 2020
Total de Ingresos	14,013,440.00	15,232,000.00	16,755,200.00
Crecimiento esperado		8.00%	10.00%
Incremento de facturación		1,218,560.00	1,523,200.00
Utilidad Neta aplicando el modelo propuesto (10%)			152,320.00

A continuación, se presenta la fórmula para el análisis ROI que indica que por cada dólar invertido en los planes desarrollados se obtienen 2.34 dólares como beneficio:

$$ROI: \frac{152,320}{65,000} = 2.343 \times 100 = 234.3\%$$

Implementamos el modelo de competencias con el fin de competir en el mercado y ser una organización exitosa, lo cual se evidencia en: ganar *market share*, mejorar la rentabilidad, resistir el *take over* e incrementar la productividad. A través de este modelo elevaremos la satisfacción laboral, contrataremos a los profesionales con las competencias requeridas, implementaremos el modelo de competencias en los procesos de recursos humanos y alcanzaremos el nivel requerido de competencias permitiendo a la organización planificar y desarrollar un recurso tan importante como el capital humano. Si la adecuación persona/puesto es correcta los empleados y la organización verán satisfechas sus necesidades (ganar-ganar).

9. Responsabilidad Social Corporativa

9.1 Objetivo del Plan de Responsabilidad Social Corporativa

El objetivo es lograr una percepción de la imagen de marca socialmente responsable en 70% para el 2020.

9.2 Mapa de *stakeholders*

Tabla 31. Mapa de *stakeholders*

Grupos de interés internos	Grupos de interés externos (entorno)	Grupos de interés externos (contexto)
Trabajadores accionistas	<ul style="list-style-type: none">• Clientes: supermercados y tiendas con certificación Fairtrade• Proveedores: cooperativas y productores individuales de cacao• Distribuidores: Bennedetto (red transporte interna), Red Fairtrade, compañías de logística internacionales• Acreeedores: bancos e instituciones financieras• Competidores: Sumaqaq, Amazonas Trading Perú, Cafetera Amazónica, Exportadora Romex, Casa Luker de Perú y Tropical Fest Perú	<ul style="list-style-type: none">• Comunidades productoras de cacao• Gobierno local y nacional• Otras empresas• Medios de comunicación• Certificadoras como Fairtrade, KosherParve, Halal Food, ABE, USDA Organic y HACCP

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Guédez, 2019.

9.3 Estrategias del Plan de Responsabilidad Social Corporativa

- Establecer un comité consultor de Responsabilidad Social en la organización.
- Crear un programa de desarrollo comunitario para mejorar la realidad socioeconómica en la comunidad donde se actúa.
- Establecer una escuela de formación de desarrollo de capacidades técnicas para los pobladores de las comunidades productoras de cacao donde se enseñen principios básicos de comercio, negociación y producción.
- Generar empleo para los pobladores de las comunidades productoras de cacao. Emplear un 80% de pobladores locales para los centros de acopio en la selva.
- Establecer un plan de trazabilidad de la cadena de abastecimiento que cumpla con criterios medioambientales y de compra ética.
- Implementar y monitorear el cumplimiento de los indicadores de RSE para los trabajadores, la comunidad y la estrategia.

Capítulo VIII. Adaptaciones al modelo de negocio

Para analizar cómo responderá la organización a la implementación de la gestión de competencias se han considerado las siguientes dimensiones:

1. Estructura organizacional

Al haber identificado las áreas que impactan en la mejora de la productividad de la empresa en su proceso de internacionalización si se implementa el plan propuesto, aseguramos contar el capital humano con las competencias necesarias para el logro de los objetivos. La organización mantiene su estructura maquinal apoyada en la tecnoestructura siguiendo la visión de ápice estratégico y monitoreando los procesos de trabajo.

2. Cultura organizacional

Para afrontar el desafío de la internacionalización se ha identificado que modificará la cultura actual, puesto que incorpora nuevas formas de responder a las necesidades del mercado, fusionando la cultura de innovación con las experiencias previas de cada una de las personas. En este sentido, nuestra propuesta está orientada a generar nuevas respuestas ante los cambios en los procesos, la tecnología y los productos que adicionalmente incluyen la incorporación del concepto de competencias como parte de la nueva cultura.

3. Procesos clave

Los principales procesos modificados están referidos al desarrollo de talento, comunicación y capacitación, que permitirán contar con el capital humano idóneo para afrontar el reto de la internacionalización. Asimismo, se proyecta un impacto a largo plazo en el proceso de compensaciones; el primer paso será la evaluación del desempeño y potencial del capital humano.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La evaluación por competencias nos ha permitido conocer qué tan preparada está la organización para el proceso de internacionalización y destacar la importancia del capital humano en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- De la evaluación de competencias realizada a la organización se ha obtenido que las competencias cardinales: «ética», «integridad» y «pensamiento estratégico» en los diferentes niveles obtuvieron los valores más altos. Esto significa que los pilares de la organización están orientados a mantener la buena reputación corporativa, el control interno adecuado y la transparencia conforme a lo esperado. Se han establecido estrategias para incidir en competencias cardinales como «innovación», «orientación a resultados» y «capacidad de planificación y organización», que permitan el logro de los objetivos organizacionales, considerando la visión integral y el reto de afrontar la internacionalización.
- Fue fundamental realizar un análisis y diagnóstico tanto interno como externo de la organización para comprender cuáles son sus recursos y capacidades actuales, así como su posicionamiento en el mercado para orientar una serie de objetivos, estrategias y planes para lograr el resultado planteado. También logramos conocer las competencias de todos los niveles de la organización a través de instrumentos validados.
- Las competencias de las personas que integran una organización son el ápice para generar competitividad y rentabilidad, por lo que la implementación de esta propuesta no solo transformará el sistema de gestión del capital humano, sino que también a la organización en su conjunto.

2. Recomendaciones

- Considerar a largo plazo la revisión de la gestión de compensaciones, una vez integrado y afianzado el proceso de internacionalización.
- Es preciso comprometer a los líderes con el proceso de cambio, mantener una administración de capital humano transparente y justa que logre comunicar a nivel corporativo el objetivo de la transformación que se plantea.
- Incluir en el Plan de Comunicación el diccionario de competencias a evaluar y las conductas asociadas para el conocimiento de todo el personal.
- Se propone la revisión permanente del *Balanced Scorecard*, así como de los indicadores de gestión para mantenerlos actualizados considerando las tendencias de nuevos factores que podrían impactar en el sistema de gestión actual.

Bibliografía

- Alles, Martha (2009). *Diccionario de comportamientos. La trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, Martha (2011). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Asociación Peruana de Productores de Cacao (2018). “Información”. En: *APPCACAO*. Fecha de consulta: 10/10/2018. <<http://appcacao.org/>>.
- Banco Central de la Reserva del Perú (2017). “Memoria 2017”. En: *BCRP*. Fecha de consulta: 8/12/2018. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017.pdf>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (2018). “Indicadores económicos”. En: *BCRP*. Fecha de consulta: 8/12/2018. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (2018). “Reporte de inflación”. En: *BCRP*. Fecha de consulta: 8/12/2018. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/junio/reporte-de-inflacion-junio-2018-presentacion.pdf>>.
- Barney, Jay B. y Hesterly, William S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. 5ª ed. Nueva York: Pearson Education.
- Bloomberg (2018). “Información”. En: *Bloomberg*. Fecha de consulta: 5/1/2019. <<https://www.bloomberg.com/quote/CC1:COM>>.
- Bloomberg (2018). “Información”. En: *Bloomberg*. Fecha de consulta: 5/1/2019. <<https://www.bloomberg.com/markets/commodities/futures/agriculture>>.
- Boyatzis, Richard E. (1982). *The competent manager, a model for effective performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, Richard E. (2008). “Competencies in 21st century”. *Journal of Management*. Vol. 7, núm. 1, p. 5-12.
- Congreso de la República (2017). “Proyectos de ley y resoluciones legislativas”. En: *Congreso de la República*. Fecha de consulta: 6/11/2018. <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0105020170309.PDF>.

- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. Ciudad de México: Pearson.
- Defensoría del Pueblo (2017). “Información”. En: *Defensoría del Pueblo*. Fecha de consulta: 7/11/2018. <<https://www.defensoria.gob.pe/>>.
- Evrard, Gisele y Bergstein, Rita (2016). *Competence model for youth workers to work internationally*. Bruselas: Salto-Youth Training and Cooperation Resource Centre.
- Fairtrade International (2018). “Información”. En : *Fairtrade*. Fecha de consulta: 7/11/2018. <<https://www.fairtrade.net>>.
- Fernández, Guadalupe (2004). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Gomiero, Tiziano; Pimentel, David y Paoletti, Maurizio G. (2011). “Environmental Impact of Different Agricultural Management Practices: Conventional vs. Organic Agriculture”. *Critical Reviews in Plant Science*. Vol. 30, p. 95-124.
- Guédez, Víctor (2011). *Los grupos de interés: de lo transaccional a lo relacional y a lo consustancial*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Guerrero, Dante, y De los Ríos, Ignacio (2012). *Professional competences: a classification of international models*. Madrid: Elsevier.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Hax, Arnoldo (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.
- Hay Selección (2008). *Gestión integral de recursos humanos: modelo de gestión por competencias*. Madrid: Hay Selección.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2011). *El cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard*. 3ª ed. Barcelona: Gestión 2000.
- Kwiatkowski, Stefan M. y Woźniak, Ireneusz (2006). *National Vocational Qualification Standards. Development and application*. Varsovia: Ministry of Labour and Social Policy.
- Lévy-Leboyer, Claude (2000). *Gestión de las competencias, cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.

- McClelland, David C. (1973). *Testing for competence rather than for “intelligence”*. Nueva Jersey: Prentice-Hall
- Mertens, Leonard (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Organización Internacional del Trabajo.
- Ministerio de Agricultura y Riego (2016). “Estudio del cacao en el Perú y en el mundo”. En: *ICCO*. Fecha de consulta: 7/11/2018. <<https://www.icco.org/images/iscr/docs/Estudio-del-Cacao-en-el-Peru-2016.pdf>>.
- Ministerio de Agricultura y Riego (2016). *Política Nacional Agraria*. Lima: Ministerio de Agricultura.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015). *Plan Estratégico Nacional Exportador 2025*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2018). “Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2018-2021”. En: *MEF*. Fecha de consulta: 5/6/2018. <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf>.
- Mintzberg, Henry (1993). *Planeación estratégica; conceptos, contextos y casos*. Ciudad de Mexico: Prentice-Hall.
- Organic Consumers Association (2018). “Información”. En: *Organic Consumers Association*. Fecha de consulta: 6/7/2018. <<https://www.organicconsumers.org>>.
- Osterwalder, Alexander ; Pigneur, Yves y Clark, Timothy (2015). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. 13ª ed. Barcelona: Planeta.
- Porter, Michael (1980). *Competitive strategy*. Nueva York: Free Press.
- Porter, Michael (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York: Free Press.
- Pozo, Gonzalo (2009). *Harina fina tostada de algarroba como sustituto del polvo de cacao: tecnología y mercado*. Piura: Universidad de Piura.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2016). *Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros.

- Secretaría Técnica de Acuerdo Nacional (2002). *Acuerdo Nacional*. Lima: Secretaría Técnica de Acuerdo Nacional.
- Sierra Exportadora (2017). “Información”. En: *Sierra Exportadora*: Fecha de consulta: 6/7/2018. <<https://www.sierraexportadora.gob.pe>>.
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. Toronto: John Wiley & Sons Inc.

Anexos

Anexo 1. Definiciones de competencias

Tabla 32. Competencia cardinal flexibilidad

Competencia	FLEXIBILIDAD			
Definición	Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.			
Nivel requerido	4	3	2	1
Comportamiento esperado	<ul style="list-style-type: none"> Idea y diseña políticas organizacionales para enfrentar proactivamente y con eficacia problemas y/o situaciones diversas. Posee conocimiento de mercado local, regional y global que le permite anticipar los cambios de contexto. Comprende y valora posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiere, y promueve dichos cambios en el ámbito de la organización en su conjunto y en el entorno directo donde esta ejerza su influencia. Es un referente en el ámbito de la organización y en el mercado por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseña políticas organizacionales para enfrentar proactivamente y con eficacia problemas y/o situaciones diversos. Analiza e interpreta adecuadamente las características de personas o grupos diversos, multiculturales, y asume su conducción. Comprende y valora posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiere, y promueve dichos cambios en el ámbito de su área de trabajo y en el entorno directo donde esta ejerza su influencia. Es un referente en su área de trabajo y dentro de la propia organización por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementa políticas organizacionales para enfrentar proactivamente y con eficacia problemas y/o situaciones diversos. Interpreta adecuadamente las características de personas o grupos diversos, multiculturales, y asume su conducción. Comprende y valora posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiere, y promueve dichos cambios en el equipo a su cargo y en su área de influencia. Es un referente para sus colaboradores y dentro de su área de trabajo por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementa las instrucciones recibidas de sus superiores para enfrentar con eficacia problemas y/o situaciones diversas. Posee conocimiento de los temas relacionados con su puesto de trabajo que le permite anticiparse a los cambios del contexto y actuar en consecuencia. Interpreta adecuadamente las características de otras personas en relación con las tareas a su cargo. Comprende y valora posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio comportamiento a medida que la situación cambiante lo requiere. Es un referente para sus compañeros por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos.

Fuente: Alles, 2009.

Tabla 33. Competencia cardinal innovación

Competencia	INNOVACIÓN			
Definición	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.			
Nivel requerido	4	3	2	1
Comportamiento esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Posee una clara visión del mercado, tanto nacional como internacional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales. • Diseña políticas y métodos de trabajo organizacionales nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, y propone opciones que no se habían presentado antes. • Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de toda la organización. • Conduce la organización con políticas y prácticas innovadoras y creativas, posicionándola en un rol de liderazgo en la materia. • Es un referente en la organización y en el mercado por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas que agregan valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo nuevos y diferentes para su área, estos contemplan los intereses de los clientes internos y externos, y proponen opciones que no se habían presentado antes. • Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de su área y tienen repercusión en otros sectores de la organización. • Conduce su área a través de prácticas innovadoras y creativas que posicionan su gestión en un rol de liderazgo dentro de la organización. • Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas que agregan valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo nuevos y diferentes para su sector, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, proponiendo opciones que no se habían presentado antes. • Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en su sector de trabajo y tienen repercusión en su área de actuación. • Conduce el equipo de colaboradores a su cargo aplicando prácticas innovadoras y creativas que posicionan su gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posee una clara visión de los temas bajo su responsabilidad, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales. • Aplica los métodos de trabajo a su puesto ofreciendo nuevas y diferentes soluciones que contemplan los intereses de los clientes internos y externos. • Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que además son aplicables a otros puestos similares, con repercusión en su esfera de actuación. • Aplica prácticas innovadoras y creativas que posicionan su gestión en un rol de liderazgo entre sus compañeros de trabajo. • Es un referente para sus compañeros y en el ámbito de su sector de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas que agregan valor.

Fuente: Alles, 2009.

Tabla 34. Competencia cardinal ética

Competencia	ÉTICA			
Definición	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales, las buenas prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, incluso en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar.			
Nivel requerido	4	3	2	1
Comportamiento esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales y buenas prácticas organizacionales. • Establece un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto de las políticas de la organización, valores y principios morales. • Promueve en toda la organización los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas. • Prioriza valores y buenas costumbres, incluso sobre intereses propios y de la organización, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige el área a su cargo sobre la base de valores morales y buenas prácticas profesionales. • Establece un marco de referencia para sí mismo y para su área destinado a actuar en concordancia con los valores y las políticas organizacionales. • Genera confianza en otros al diseñar, dentro de su área, métodos de trabajo transparentes. • Es seguro y congruente entre el decir y el hacer, sin dar lugar a malos entendidos. Promueve esta forma de actuar dentro de su área. • Es un referente en la organización por su ética y sencillez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conduce el equipo a su cargo sobre la base de valores morales y buenas prácticas profesionales. Establece un marco de referencia para sí mismo y para su sector destinado a actuar en concordancia con los valores y las políticas organizacionales. • Genera confianza en otros al aplicar métodos de trabajo. • Es seguro y congruente entre el decir y el hacer, sin dar lugar a malos entendidos. • Es un referente en su área por su ética y sencillez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza su tarea sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales. • Actúa en concordancia con los valores y las políticas organizacionales. • Genera confianza en otros por su desempeño. • Demuestra a través de sus comportamientos ser en todo momento «la misma persona», sin resignar sus principios para acomodarse a las circunstancias. Es seguro, congruente entre el decir y el hacer, sin dar lugar a malos entendidos. • Es un referente para sus compañeros por su ética y sencillez.

Fuente: Alles, 2009.

Tabla 35. Competencia específica orientación a los resultados

Competencia	ORIENTACIÓN A RESULTADOS			
Definición	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.			
Nivel requerido	4	3	2	1
Comportamiento esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve y desarrolla, para sí mismo y la organización en su conjunto, la orientación al logro o la superación de los resultados esperados, y fija para ello estándares retadores de calidad. • Diseña mecanismos organizacionales que permiten revisar periódicamente el progreso alcanzado con respecto al cumplimiento de las metas de la organización, y corroborar que estas sigan siendo relevantes y válidas. • Fija nuevos desafíos y metas retadoras para la organización en su conjunto. • Mantiene y mejora altos niveles de rendimiento que agregan valor al negocio por conducir a mejoras permanentes de la calidad, tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios/productos que brinda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta su propia actuación y la del área a su cargo al logro o superación de los resultados esperados, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. • Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para sus colaboradores, superiores a los estándares deseados por la organización. • Sus resultados superan los niveles esperados y su propio rendimiento pasado. • Periódicamente, revisa el cumplimiento de los objetivos y el desempeño propio y de sus colaboradores a través de indicadores de gestión y análisis del rendimiento. • Modifica métodos de trabajo con el propósito de lograr mejoras en el rendimiento propio y del área a cargo, y encuentra formas más eficientes de hacer las cosas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra una preocupación constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. • Asume metas desafiantes, y se orienta a la mejora de sus niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. • Realiza un adecuado seguimiento de sus tareas y las de sus colaboradores, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la organización. • Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su sector y/o puesto, incluso en situaciones de presión, y acepta los retos de mejora que se le plantean. • Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos que se le plantean en forma satisfactoria. • Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y los resultados que obtiene. • Realiza un adecuado control de su propio trabajo, evalúa sus procedimientos y ejecuta acciones correctivas cuando observa que se está desviando del objetivo. • Se muestra dispuesto a asumir metas realistas pero desafiantes. • Mantiene constante su nivel de desempeño en situaciones normales, pero puede presentar ciertas dificultades en situaciones competitivas o contextos restrictivos, que finalmente logra superar.

Fuente: Alles, 2009.

Tabla 36. Competencia específicas orientación al cliente

Competencia	ORIENTACIÓN AL CLIENTE			
Definición	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.			
Nivel requerido	4	3	2	1
Comportamiento esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Crea un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. • Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes, y logra de ese modo reconocimiento en el mercado. • Diseña e implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar en forma constante el índice de satisfacción de los clientes. • 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 tanto a los clientes internos como externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a los pedidos de los clientes tanto internos como externos, y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades. • Propone acciones de mejora en su área que incrementen el nivel de satisfacción y brinden soluciones de excelencia. • Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza. • Promueve un ambiente laboral adecuado para que todos sus colaboradores busquen comprender y satisfacer las necesidades de los clientes. • Propicia trabajar brindando un valor agregado a los clientes internos y externos, y se asegura de que sus colaboradores actúen de igual forma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa orientado a la satisfacción del cliente (interno o externo). • Comprende y se mantiene atento a las necesidades de los clientes. • Escucha los pedidos de los clientes tanto internos como externos, así como sus problemas, y responde a ellos de manera efectiva en tiempo y forma. • Aporta soluciones a la medida de los requerimientos de los clientes. • Mantiene relaciones mutuamente beneficiosas con sus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpreta las necesidades del cliente (interno o externo). • Soluciona los problemas de sus clientes y atiende sus inquietudes en la medida de sus posibilidades. En el caso de no estar a su alcance una adecuada solución, busca la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes. • Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente. • Escucha e interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes. • Mantiene un trato amable y cordial con sus clientes.

Fuente: Alles, 2009.

Tabla 37. Competencia específica integridad

Competencia	INTEGRIDAD			
Definición	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.			
Nivel requerido	4	3	2	1
Comportamiento esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas profesionales, y estructura a la organización en función de ellos. • Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. • Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos. • Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización. • Es considerado un referente en la organización y en el mercado por su congruencia constante entre el decir y hacer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales. • Construye relaciones de confianza con sus colaboradores. • Promueve un trato justo entre su gente y los orienta en situaciones en las que sus intereses y valores son inconsistentes o contradictorios. • Siempre aplica y cumple con los procesos y procedimientos organizacionales, y fomenta entre sus colaboradores que actúen de la misma manera. • Constituye un ejemplo para sus colaboradores por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía sus acciones en función de los valores morales. • Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato justo con los demás. • Establece relaciones de confianza con sus compañeros de trabajo. • Actúa en todo momento de manera congruente con lo que expresa. • Realiza sus trabajos guiándose por medio de los procesos y procedimientos organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales. • Actúa consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización. • Mantiene una correcta relación con sus compañeros, demuestra respeto y consideración. • Realiza sus tareas de acuerdo con los procedimientos y procesos que se le exigen.

Fuente: Alles, 2009.

Tabla 38. Competencia por nivel pensamiento estratégico

Competencia	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO			
Definición	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización como un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.			
Nivel requerido	4	3	2	1
Comportamiento esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el uso de las fortalezas internas de la organización y actuar sobre sus debilidades. • Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización. • Fija la visión de la organización y conduce a esta como un sistema integral para lograr objetivos y metas retadoras que se reflejen positivamente en el resultado corporativo. • Es considerado en el mercado como una autoridad en materia de pensamiento estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Modifica procedimientos del área a su cargo a fin de optimizar las fortalezas internas de la organización, actuar sobre sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se presentan. • Comprende y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo. • Conduce el área bajo su responsabilidad teniendo en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre la totalidad. • Comprende que el objetivo último es que las acciones de las distintas áreas se vean reflejadas positivamente en el resultado corporativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto y mediano plazo. • Propone mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación para la mejor utilización de los recursos y fortalezas y la minimización de las debilidades. • Lleva a cabo los planes empresariales y de negocios que define la organización para el logro de los objetivos planteados, y los implementa en su grupo de trabajo. • Conduce el grupo a su cargo teniendo siempre presente que actúa en función de los objetivos corporativos en su conjunto. • Reconoce la importancia que tienen tanto sus acciones como las de su grupo, y cómo estas repercuten en el resultado corporativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se adapta a los cambios del entorno. • Detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales. • Trabaja utilizando los procesos y procedimientos que le indica la organización para lograr un mejor resultado en sus tareas y de esta forma colaborar con el objetivo final de la empresa. • Comprende que la organización donde trabaja es un sistema integrado. • Realiza su trabajo consciente de que sus acciones tienen incidencia en el resultado corporativo.

Fuente: Alles, 2009.

Tabla 39. Competencia por nivel liderazgo para el cambio

Competencia	LIDERAZGO PARA EL CAMBIO			
Definición	Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que parezca no solo posible sino también deseable para los <i>stakeholders</i> . Capacidad para generar en los otros motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades.			
Nivel requerido	4	3	2	1
Comportamiento esperado	<ul style="list-style-type: none"> Idea y diseña la visión estratégica de la organización y logra no solo que parezca posible sino también que sea deseable para los <i>stakeholders</i>. Genera en todos los integrantes de la organización motivación y compromiso genuinos. Promueve la innovación y los nuevos emprendimientos y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades. Es un entrenador experto reconocido en la organización y fuera de ella, por lo cual es requerido para asumir ese rol. Es un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por ser un líder y promotor del cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunica al más alto nivel la visión estratégica de la organización y logra no solo que parezca posible sino también que sea deseable para los <i>stakeholders</i>. Genera en todos los integrantes de su área motivación y compromiso genuinos. Promueve en su área la innovación y los nuevos emprendimientos y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades. Los comportamientos se ubican en grado 100% A. Es un entrenador experto reconocido en la organización, por lo cual es requerido para asumir ese rol por sus pares y colaboradores. Es un referente en la organización por ser un líder y promotor del cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunica la visión estratégica de la organización y produce entusiasmo entre quienes lo escuchan. Genera entre sus colaboradores y pares motivación y compromiso genuinos. Promueve en su sector la innovación y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades. Es un entrenador experto reconocido en su área, por lo cual es requerido para asumir ese rol por sus pares y colaboradores. Es un referente en su área por ser un líder y promotor del cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja activamente en situaciones. Comunica la visión estratégica de la organización y produce entusiasmo al hacerlo. Genera entre sus compañeros y colaboradores (si corresponde) motivación y compromiso genuinos. Promueve entre sus compañeros la innovación y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades. Es un entrenador experto reconocido entre sus compañeros, quienes lo consultan y solicitan su apoyo. Es un referente para sus compañeros en materia de liderazgo para el cambio.

Fuente: Alles, 2009.

Tabla 40. Competencias por nivel *empowerment*

Competencia	EMPOWERMENT			
Definición	Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Implica fijar objetivos de desempeño claro y medible y asignar las responsabilidades correspondientes.			
Nivel requerido	4	3	2	1
Comportamiento esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña e implanta métodos de trabajo organizacionales que permiten otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias de los resultados con todos los colaboradores. • Emprende acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento (en conocimientos y en competencias) en toda la organización. • Obtiene los mejores resultados organizacionales, logra la integración de las distintas áreas y aprovecha la diversidad de todos los colaboradores para lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. • Implanta políticas y fija objetivos de desempeño claros y medibles. Asigna responsabilidades a las distintas áreas. • Es un ejemplo en la organización y en la comunidad, donde actúa por su capacidad para otorgar poder a sus equipos de trabajo, superando los estándares fijados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña e implanta métodos de trabajo organizacionales que dan poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir los éxitos y las consecuencias de los resultados con todos los colaboradores de su área. • Emprende en su área acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento en conocimientos y competencias. • Obtiene y supera los objetivos fijados para su área, logra la integración de los sectores y aprovecha la diversidad de los colaboradores del sector para incorporar un valor añadido superior a la estrategia organizacional. Los comportamientos se ubican en grado 100% A. • Implanta procesos y fija objetivos de desempeño claros y medibles. Asigna las responsabilidades correspondientes a los distintos sectores a su cargo. • Es un ejemplo en la organización por su capacidad para dar poder a sus equipos de trabajo, superando los estándares fijados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implanta métodos de trabajo que permiten otorgar poder a los diferentes equipos de colaboradores y compartir con ellos tanto los éxitos como las consecuencias de los resultados. • Emprende acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento de sus colaboradores tanto en conocimientos como en competencias. • Logra alcanzar los objetivos fijados y aprovecha la diversidad de los colaboradores de su sector para añadir valor a la tarea realizada. • Fija a sus colaboradores objetivos de desempeño claros y medibles. Asigna las responsabilidades correspondientes. • Es un ejemplo en su área de trabajo por su capacidad para otorgar poder a sus colaboradores, superando los estándares fijados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja sobre la base de métodos organizacionales diseñados para otorgar poder a los colaboradores y compartir con ellos tanto los éxitos como las consecuencias de los resultados. • Emprende acciones eficaces para mejorar, tanto en conocimientos como en competencias. • Alcanza los objetivos fijados y, al mismo tiempo, logra añadir valor a la tarea realizada. • Se desempeña con eficacia sobre la base de objetivos de desempeño claros y medibles. • Es un ejemplo para sus compañeros por su capacidad para trabajar bajo <i>empowerment</i> y, al mismo tiempo, superar los estándares fijados a su puesto de trabajo.

Fuente: Alles, 2009.

Tabla 41. Competencia por nivel pensamiento analítico

Competencia	PENSAMIENTO ANALÍTICO			
Definición	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente para determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.			
Nivel requerido	4	3	2	1
Comportamiento esperado	<ul style="list-style-type: none"> Comprende situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes. Detecta problemas no evidentes que afectan los resultados de su área y de otros sectores de la organización, y determina su impacto. Interrelaciona los diversos componentes de una situación o problema para establecer los vínculos causales complejos, y reconoce las posibles causas de un hecho, y las consecuencias de una acción o acontecimiento. Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos. Anticipa los posibles obstáculos y planifica los pasos a seguir en función de todos los elementos analizados. Desarrolla cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de una situación determinada. 	<ul style="list-style-type: none"> Interrelaciona los componentes de una situación para establecer las relaciones de causa-efecto que se producen. Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, identificando sus componentes. Reconoce las posibles consecuencias de una acción o acontecimiento. Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos y planifica los pasos a seguir. Desarrolla cursos de acción alternativos que se podrían aplicar. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementa procesos de trabajo para identificar problemas, información significativa o clave, vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y construye modelos, incluso en situaciones complejas. Entiende situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave. Identifica las relaciones causa-efecto en los problemas que analiza, estableciendo prioridades entre ellos, con vistas a su resolución. Aplica un razonamiento creativo, inductivo o conceptual, siempre y cuando las circunstancias se lo permitan. En materia de pensamiento conceptual, es considerado un ejemplo a seguir por los colaboradores de su sector. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica problemas, información significativa o clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas. Logra desagregar las situaciones en sus principales componentes. Identifica algunas relaciones de causa-efecto sobre la base de datos no muy complejos. Utiliza un razonamiento inductivo o conceptual. Reconoce los orígenes y causas de los problemas que percibe.

Fuente: Alles, 2009.

Tabla 42. Competencia por nivel comunicación eficaz

Competencia	COMUNICACIÓN			
Definición	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales que abarquen los diferentes niveles de la organización.			
Nivel requerido	4	3	2	1
Comportamiento esperado	<ul style="list-style-type: none"> 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. Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Estructura canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promueven el intercambio inteligente de información. Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás. Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos. Minimiza las barreras y distorsiones comunicacionales que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Promueve dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes (tanto formales como informales). 	<ul style="list-style-type: none"> Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa. Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse. Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar. Aprovecha los canales de comunicación existente (formal e informal) para obtener la información que necesita para la realización de sus tareas. Alienta una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo, logrando un correcto funcionamiento del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> Escucha atentamente a sus interlocutores. Comunica sus ideas de manera clara y entendible. Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas. Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo. Adapta su discurso a las características de su interlocutor.

Fuente: Alles, 2009.

Tabla 43. Competencia por nivel capacitación de planificación y organización

Competencia	CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN			
Definición	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.			
Nivel requerido	4	3	2	1
Comportamiento esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. • Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización en general, así como para cada etapa en particular. • Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que se revelan necesarias. • Se anticipa a posibles obstáculos que puedan interferir en la obtención de las metas y prioridades organizacionales. • Es un referente en materia de planificación y organización, tanto a nivel personal como organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores. • Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo en general, así como para cada etapa en particular. • Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos de su área de trabajo y, de ese modo, poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias. • Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas. • Es un referente en materia de planificación y organización para sus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determina eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto. • Define las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su sector. • Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo, y aplica las medidas correctivas necesarias. • Está atento al surgimiento de obstáculos que podrían impedir el logro de las metas pautadas, y los maneja y supera. • Es considerado un ejemplo en su sector por su gran capacidad de planificación y organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo. • Determina etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos que le son fijados. • Aplica mecanismos de seguimiento y control que le permiten verificar el cumplimiento de las tareas a su cargo, y realiza las medidas correctivas necesarias. • Consigue superar, con esfuerzo y dedicación, los obstáculos que impiden el logro de los objetivos pautados. • Estructura y planifica su trabajo, y logra eficazmente la consecución de los objetivos planteados.

Fuente: Alles, 2009.

Tabla 44. Competencia por nivel funcional dinamismo

Competencia	DINAMISMO			
Definición	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.			
Nivel requerido	4	3	2	1
Comportamiento esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve en toda la organización, y a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras. • Toma acertadas decisiones (de efecto inmediato, a mediano y largo plazo) con interlocutores diversos, en jornadas de trabajo extensas, sin que se vean afectados su nivel de actividad ni el de los demás integrantes de su área. • Sigue adelante y alienta a otros, en medio de circunstancias adversas, demostrando serenidad y dominio de sí mismo. • Diseña e implementa métodos de trabajo dirigidos a incentivar, tanto en su área como en el resto de la organización, el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía. • Es un referente organizacional en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve en su área, y a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras. • Toma acertadas decisiones a mediano plazo, con interlocutores diversos, en jornadas de trabajo extensas, sin que se vean afectados su nivel de actividad ni el de los demás integrantes de su equipo. • Sigue adelante y alienta a los colaboradores de su área de trabajo en circunstancias adversas, y demuestra serenidad y dominio de sí mismo. • Diseña e implementa procesos de trabajo dirigidos a incentivar, en su área o equipo, el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía. • Es un referente en su área de trabajo en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja activamente en situaciones cambiantes y retadoras, motivando a sus colaboradores a actuar de la misma forma. • Mantiene su nivel de actividad y su juicio profesional incluso en jornadas de trabajo extensas. • Sigue adelante y alienta a su entorno inmediato en circunstancias adversas, y demuestra en todo momento serenidad y dominio de sí mismo. • Implementa procesos de trabajo para incentivar en su entorno inmediato el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía. • Es considerado un ejemplo en su entorno inmediato por su forma de actuar dinámica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja activamente en situaciones cambiantes y retadoras. • Logra trabajar en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. • Sigue adelante con serenidad y dominio de sí mismo en situaciones adversas. • Ejecuta procesos creados para desarrollar las tareas con dinamismo y energía. • Mantiene una actitud dinámica y entusiasta en la realización de las tareas a su cargo.

Fuente: Alles, 2009.

Tabla 45. Competencia por nivel funcional productividad

Competencia	PRODUCTIVIDAD			
Definición	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.			
Nivel requerido	4	3	2	1
Comportamiento esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Plantea para sí mismo y la organización metas superiores a lo esperado, y logra alcanzarlas exitosamente. • Fomenta entre los colaboradores de la organización la capacidad de establecer metas desafiantes para sí mismo y para los demás. • Diseña metas ambiciosas y factibles, que logra transmitir a los demás involucrándolos en su logro para mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado. • Desarrolla procesos y sistemas que permiten alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido. • Es considerado un referente a nivel organizacional en materia de productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establece objetivos de trabajo por encima de los esperados por la organización, y logra alcanzarlos. • Supera los requerimientos que la organización determina para su área. • Contribuye a mantener el liderazgo de la organización en el mercado. • Implementa los procesos y sistemas que permiten alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido. • Alcanza los resultados buscados, sobre la base de la eficiencia y la calidad de los procesos necesarios para alcanzarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los requerimientos planteados y trata de superar las expectativas puestas en él y su área. • Mejora los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. • Sigue una ruta lógica para la obtención de resultados, ejecutando las tareas planteadas. • Utiliza los procesos organizacionales tendientes a mejorar la productividad individual, y motiva a sus colaboradores a hacer lo mismo. • Logra los resultados propuestos y mantiene un adecuado nivel de efectividad en el desempeño de sus tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con lo que le solicitan en el tiempo y con la calidad adecuada. • Realiza acciones, dentro de su esfera de actuación, para mejorar la obtención de resultados y ser más eficiente. • Realiza cambios en la manera de ejecutar las tareas (dentro de su nivel de responsabilidad) para mejorar y lograr un desempeño superior. • Su nivel de efectividad responde a los estándares fijados para la posición en la que se desempeña. • Utiliza los procesos organizacionales con el propósito de mejorar la productividad individual.

Fuente: Alles, 2009.

Tabla 46. Competencias por nivel tolerancia a la presión

Competencia	TOLERANCIA A LA PRESIÓN			
Definición	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño incluso en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.			
Nivel requerido	4	3	2	1
Comportamiento esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. • Diseña políticas y procedimientos que permiten llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos. • Toma decisiones que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño incluso en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en cortos espacios de tiempo, durante jornadas intensas y prolongadas. • Es un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a otros a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. • Diseña procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su área en contextos complejos. • Toma decisiones dentro de su nivel de responsabilidad que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño incluso en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos, en espacios de tiempo acotados, durante jornadas intensas y prolongadas. • Es un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. • Implementa procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su sector en contextos complejos. • Implementa las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño incluso en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos y en jornadas intensas y prolongadas. • Es un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con perseverancia y eficacia para alcanzar los objetivos que se le han fijado. • Aplica procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo sus labores en contextos complejos. • Actúa de acuerdo con las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Trabaja con energía y mantiene el nivel de desempeño esperado incluso en situaciones exigentes y cambiantes, durante jornadas intensas y prolongadas. • Es un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.

Fuente: Alles, 2009.

Anexo 2. Niveles requeridos

Tabla 47. Competencias requeridas del nivel directivo

Tipo de competencia	Cardinal	Cardinal	Cardinal	Específica	Específica	Específica	Por nivel funcional	Por nivel funcional	Por nivel funcional
Competencias	Flexibilidad	Innovación	Ética	Orientación a resultados	Orientación al cliente	Integridad	Pensamiento estratégico	Liderazgo para el cambio	<i>Empowerment</i>
Nivel requerido	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Alles, 2019.

Tabla 48. Competencias requeridas del nivel táctico

Tipo de competencia	Cardinal	Cardinal	Cardinal	Específica	Específica	Específica	Por nivel funcional	Por nivel funcional	Por nivel funcional
Competencias	Flexibilidad	Innovación	Ética	Orientación a resultados	Orientación al cliente	Integridad	Pensamiento analítico	Comunicación	Capacidad de planificación y organización
Nivel requerido	3	3	3	3	3	3	3	3	4

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Alles, 2019.

Tabla 49. Competencias requeridas del nivel operativo

Tipo de competencia	Cardinal	Cardinal	Cardinal	Específica	Específica	Específica	Por nivel funcional	Por nivel funcional	Por nivel funcional
Competencias	Flexibilidad	Innovación	Ética	Orientación a resultados	Orientación al cliente	Integridad	Dinamismo	Productividad	Tolerancia a la presión
Nivel requerido	2	2	2	2	2	2	4	3	3

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Alles, 2019.

Anexo 3. Evaluaciones de competencias

Gráfico 3. Evaluación de competencias del área directiva

Evaluación de Competencias				
Nombre del evaluado:		Fecha de Ingreso:		
Area:		Tiempo de servicio:		
Puesto:		Fecha de evaluación:		
Nombre del evaluador:		Modalidad de contrato:		
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%
Competencias cardinales				
Flexibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias específicas				
Orientación a Resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias por nivel				
Pensamiento estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo para el cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empowerment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Escala numérica de los grados

Grado	Porcentaje
A	100%
B	75%
C	50%
D	25%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Alles, 2019.

Gráfico 4. Evaluación de competencias del área táctica

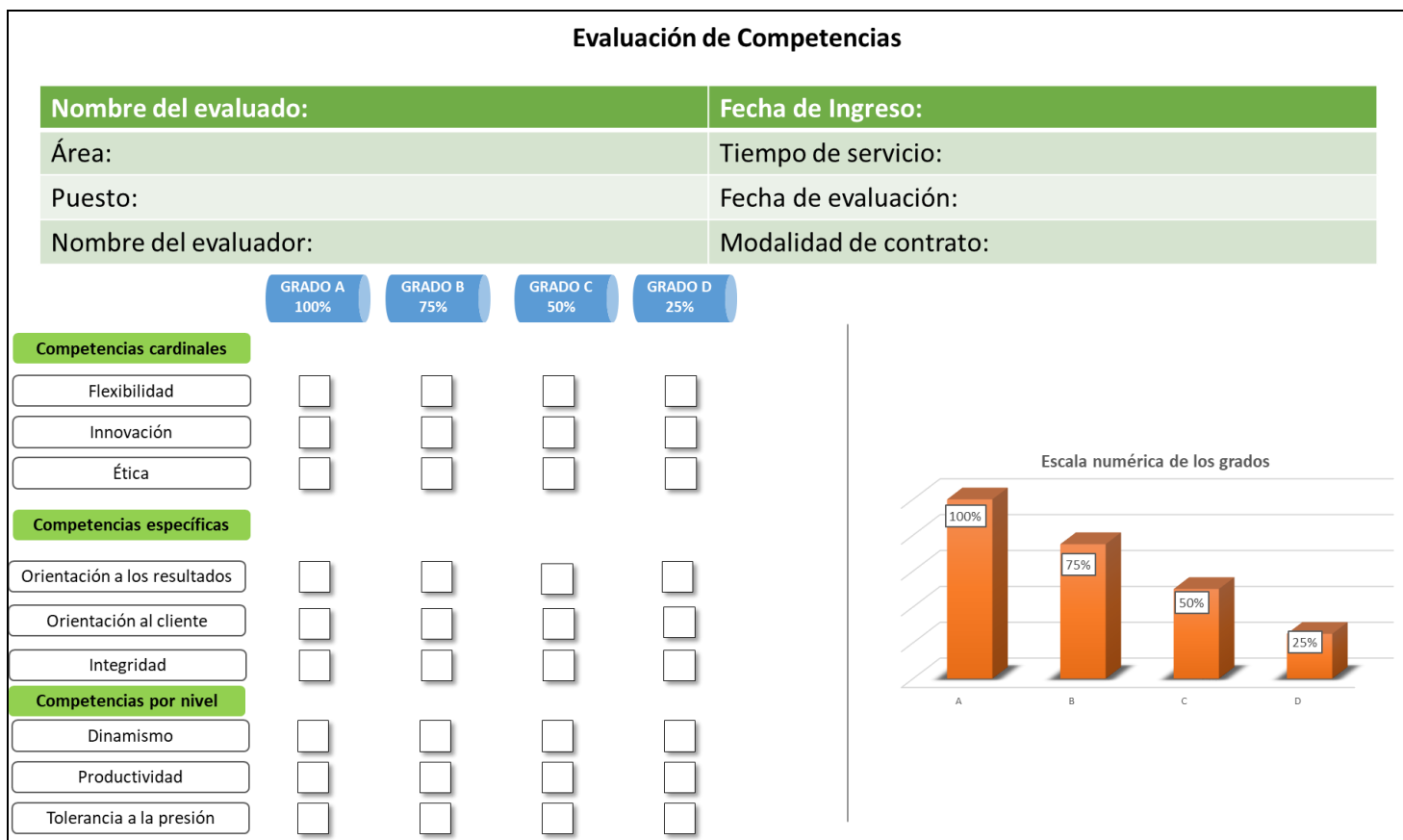
Evaluación de Competencias				
Nombre del evaluado:	Fecha de Ingreso:			
Área:	Tiempo de servicio:			
Puesto:	Fecha de evaluación:			
Nombre del evaluador:	Modalidad de contrato:			
	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%
Competencias cardinales				
Flexibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias específicas				
Orientación a los resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias por nivel				
Pensamiento Analítico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de planificación y organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Escala numérica de los grados

Grado	Porcentaje
A	100%
B	75%
C	50%
D	25%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Alles, 2019.

Gráfico 5. Evaluación de competencias del área operativa



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Alles, 2019.

Nota biográfica

Soledad Adela Canaza Espejo

Ingeniera en Informática y Sistemas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Se ha desempeñado en distintas entidades del sector público en cargos como jefe de la Unidad de Informática y Estadística, directora de la Oficina de Tecnologías de Información, directora de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y gerente general. Actualmente ocupa el cargo de coordinadora de Proyectos, que se orienta a la implementación de proyectos de innovación mediante la aplicación de metodologías ágiles en el desarrollo de sistemas.

Angela Rosario Herrera Toscano

Psicóloga clínica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con especialización en Recursos Humanos por la Universidad del Pacífico. Está certificada como generalista de Recursos Humanos por la Universidad del Pacífico y la Asociación Peruana de Recursos Humanos.

Cuenta con seis años de experiencia profesional en gestión y desarrollo de talento humano en empresas del sector privado. Actualmente trabaja en el área de Recursos Humanos en una empresa líder de la industria alimentaria.

Eduardo Mauricio Melénez Román

Administrador hotelero con especialización en Marketing por la Universidad San Ignacio de Loyola. Piloto comercial con habilitación IFR y multimotores con estudios en Costa Rica y el Perú.

Se ha desempeñado por más de siete años como gerente de Proyectos y gerente de Recursos Humanos en diferentes organizaciones en Costa Rica y el Perú.