



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN PARA PUESTOS  
CRÍTICOS BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA  
EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S. A. - ENACO**



**PRESENTADO POR  
MIGUEL ANGEL MALPICA TASAYCO**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
RELACIONES INDUSTRIALES**

**LIMA – PERÚ**

**2020**



**CC BY-NC-SA**

**Reconocimiento – No comercial – Compartir igual**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN PARA PUESTOS CRÍTICOS BASADO  
EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S. A. -  
ENACO**

**Presentado por:**

**Bachiller: Miguel Angel Malpica Tasayco**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
RELACIONES INDUSTRIALES**

**Lima – Perú**

**2020**

## TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

<b>I. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>1</b>
<b>II. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES</b>	<b>3</b>
2.1 Nombre o razón social	3
2.2 Actividad Económica o Codificación Internacional (CIU)	3
2.3 Ubicación y factibilidad municipal y sectorial	5
2.4 Objetivos de la Empresa: Principio de la Empresa en marcha	5
2.5 Ley de MYPES, Micro y Pequeña empresa: características	6
2.6 Estructura orgánica	7
2.7 Asignación de personal en la Empresa	8
2.8 Forma Jurídica Empresarial	12
2.9 Registro de marca y procedimiento ante INDECOPI	14
2.10 Requisitos y trámites municipales	15
2.11 Régimen tributario, procedimiento desde la obtención del RUC y modalidades	15
2.12 Registro de Planillas Electrónicas (PLAME)	15
2.13 Régimen laboral especial y general Laboral	16
2.14 Modalidades de contratos laborales	17
2.15 Contratos comerciales y responsabilidad civil de los accionistas	17
<b>III. PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</b>	<b>23</b>

3.1 Situación problemática	23
3.2. Análisis de los factores que determinan el problema	27
3.2.1 Diagrama de Causa – Efecto	27
3.2.2 Análisis de factores	28
3.3 Descripción de los problemas	29
3.4 Análisis de los factores que causan y mantienen el problema	30
3.5 Consecuencias del problema: Efectos perniciosos	31
<b>IV. FINALIDAD DEL PLAN</b>	<b>33</b>
4.1 Alcance	33
4.1.1 Cronograma	34
4.1.2 Presupuesto	35
4.2 Planteamiento e identificación de factores e indicadores del plan	36
4.2.1 Factores	36
4.2.2 Indicadores	36
4.3 Objetivos	38
4.3.1 Objetivos generales	38
4.3.2 Objetivos específicos	38
4.4 Resultados	40
4.4.1 Recursos	40
4.4.2 Matriz de medición	40
4.4.3 Matriz de medición simulada	42
4.4.4 Flujograma y Modelo mental del Plan de Sucesión	43
<b>V. ESTRATEGIAS DE MEJORA O CAMBIO</b>	<b>45</b>
5.1 Planteamiento y presentación de las propuestas	45
5.2 Análisis FODA de la aplicación del plan	48
5.3 Identificación y descripción de estrategias y actividades	48
5.4 Programación de actividades: Diagrama de Gantt	50
5.5 Marco Teórico: Fundamento de las estrategias	52
5.5.1 Antecedentes de a investigación	52
5.5.2 Bases teóricas	55
5.5.2.1 Concepto de planeación	55

5.5.2.2 Estrategia	56
5.5.2.3 Planeación estratégica	56
5.5.2.4 Planeación estratégica de recursos humanos	57
5.5.2.5 Planeación de la Sucesión	57
<b>VI. RESULTADOS</b>	<b>60</b>
6.1 Resultados esperados	60
6.2 Presupuesto del plan de implementación	61
6.3 Mecanismos de control y medición del cambio	61
<b>VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>63</b>
7.1 Conclusiones	63
7.2 Recomendaciones	63
<b>VIII. FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>64</b>
8.1 Referencias	64
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Asignación de personal - Órganos de Línea y de Apoyo	8
Tabla 2. Cuadro de Asignación de Personal (CAP) ENACO S. A.	8
Tabla 3. Distribución zonal actual de la población laboral ENACO S. A.	12
Tabla 4. Matriz de Análisis FODA de la Gestión de Desarrollo de Personal ENACO S. A.	26
Tabla 5. Factores que determinan el Problema	28
Tabla 6. Cronograma de Actividades	34
Tabla 7. Presupuesto	35
Tabla 8. Identificación de Factores	36
Tabla 9. Matriz de Marco Lógico	37
Tabla 10. Recursos disponibles	40
Tabla 11. Matriz de Medición	41
Tabla 12. Matriz de Medición Simulada	42
Tabla 13. Formulación de Estrategias	45
Tabla 14. Matriz de Selección de Propuestas de Mejora	46
Tabla 15. Propuestas de Mejora y Actividades a realizar	47
Tabla 16. Matriz de Análisis FODA de la Aplicación del Plan	48
Tabla 17. Matriz de Análisis FODA del Plan	49
Tabla 18. Estrategias seleccionadas según Matriz de Análisis FODA	50
Tabla 19. Cronograma: Plan de Sucesión	51
Tabla 20. Resultados Esperados	60
Tabla 21. Presupuesto	61
Tabla 22. Medidas de Control	62
Tabla 23. Determinación de Puestos Críticos en la Empresa	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Código CIUU de Empresa Nacional de la Coca S. A.	3
Figura 2. Ubicación sedes principales ENACO S. A.	4
Figura 3. Organigrama de ENACO S. A.	7
Figura 4. Nombre y Marca Comercial ENACO S. A.	14
Figura 5. Productos resultantes del proceso comercialización e industrialización	14
Figura 6. Captación de hoja de coca para su posterior comercialización	15
Figura 7. Detalle de aporte octubre de 2020	16
Figura 8. Productores cocaleros en plena labor	17
Figura 9. Comercialización minorista de la hoja de coca	21
Figura 10. Resultados de la Encuesta de Clima Laboral 2019 - Por factores	23
Figura 11. Resultados de la Encuesta de Clima Laboral 2019 - Por grupo ocupacional	24
Figura 12. Organización y desarrollo de personal ENACO S. A.	25
Figura 13. Diagrama de Causa-Efecto	27
Figura 14. Tasa de puntos críticos e índice de desarrollo	40
Figura 15. Flujograma del Plan de Sucesión	42
Figura 16. Modelo mental del Plan de Sucesión	43
Figura 17. Estrategias de mejora o cambio	45

## I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene por finalidad la implementación de un Plan de Sucesión para Puestos Críticos en la Empresa Nacional de la Coca (ENACO), de tal forma que se tenga establecidos los programas de desarrollo que deben seguir los potenciales candidatos internos para cubrir los puestos clave dentro de la organización, de modo que dicho proceso se lleve a cabo de una manera planificada y ordenada.

El mencionado plan presenta capítulos donde se describen, de manera clara y concisa, la línea base y el procedimiento a seguir para la consecución de los objetivos propuestos; el cual inicia con un análisis del planteamiento del problema, la descripción y los factores que causan el problema. Para ello se cuenta con antecedentes e información recogida de informes y data que refleja cómo la ausencia de un plan de sucesión repercute de manera negativa en los resultados de la empresa.

Por otro lado, se realizó el análisis del plan, determinando su alcance y formulando el objetivo general, los específicos y los indicadores que nos permitirán medir el desarrollo del plan y respaldar las acciones tomadas.

Como sustento del plan se ha desarrollado y analizado el FODA, para identificar de manera precisa y eficiente las estrategias a seguir; además de las actividades a desarrollar en cada una de las estrategias, las cuales están directamente ligadas a la propuesta de mejora.

Se llevó a cabo un análisis detallado de los resultados esperados, los requerimientos para la implementación, así como de los mecanismos de control, seguimiento y monitoreo. El plan de mejora requiere el apoyo de la Alta Dirección a fin de que su implementación se ejecute, toda vez que repercutirá de manera positiva, tanto en la operatividad de la empresa como en el desarrollo de los trabajadores, teniendo un impacto directo en el clima laboral y en el servicio al cliente.

Finalmente, se debe mencionar que el plan de mejora tendrá impacto principalmente a nivel económico, organizacional, y de satisfacción al cliente, lo

cual será evidenciado por los instrumentos que se aplicarán para su monitoreo y seguimiento.

## II. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

### 2.1 Nombre o razón social

Empresa Nacional de la Coca S. A. - ENACO

### 2.2 Actividad Económica o Codificación Internacional (CIU)

Figura 1. Código CIUU de Empresa Nacional de la Coca S. A.

**CIU REV. 4**  
CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME  
ACTIVIDADES ECONÓMICAS

INEI INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

Buscar por Descripción | Buscar por Act. Econ. | Buscar por CIU R3

Buscar por Descripción:

Ingrese una palabra o descripción que se relacione a su Actividad Económica:

Seleccione una descripción que se relacione a su Actividad Económica:

- 4799--VENTA AMBULATORIA DE COCA
- 4799--VENTA AMBULATORIA DE COCA AL POR MENOR
- 4799--VENTA AMBULATORIA DE COCA POR MENOR
- 4799--VENTA AMBULATORIA DE COCA TUNA
- 4799--VENTA DE BISCOCHUELO COCADA QUEQUE POR MENOR EN FORMA AMBULATORIA
- 4799--VENTA DE CARNE ROJA COCA POR MENOR MENOR
- 4799--VENTA DE CARNE ROJA MENUDENCIA COCA POR MENOR
- 4799--VENTA DE COCA POR MENOR AMBULANTE
- 7210--ENAGO EMPRESA NAC DE LA COCA
- 7210--ERRADICACION DE LA COCA Y FINANCIAMIENTO DEL CULTIVO ALTERNATIVO

El Código CIU Rev. 4 que le corresponde a su Actividad Económica es:

Fuente: INEI. Clasificación Industrial Internacional Uniforme

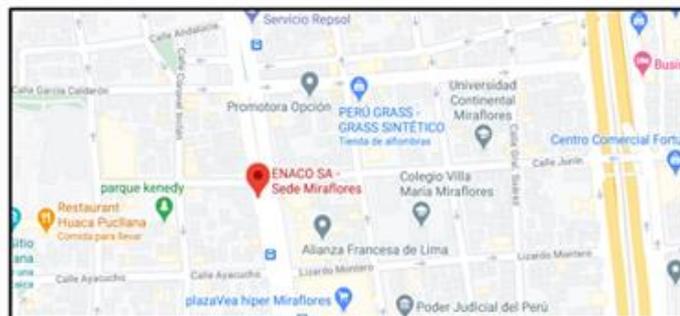
La Empresa Nacional de la Coca S. A. es una Empresa Peruana con más de cinco décadas dedicada al acopio, comercialización e industrialización de la hoja de coca (*Erythroxylum coca*) y sus derivados, con fines lícitos y benéficos para la salud.

Tiene como función principal la atención de la demanda legal de hoja de coca, tanto para el uso tradicional, masticado (chacchado) y su industrialización.

Cuenta con locales, sucursales y agencias en Lima y diversas provincias, siendo las sedes principales las siguientes:

- Lima: Sede Administrativa en Av. Arequipa n.º 4528 – Miraflores  
Sede Industrial en Av. Universitaria nº 303 – San Miguel  
Jr. Puno 103 – Cercado
- Cusco: Agencia Cusco Calle Tenerías nº 103 - San Sebastián

Figura 2. Ubicación sedes principales ENACO S. A.



Ubicación Sede Administrativa - Miraflores



Ubicación Sede Industrial - San Miguel



Ubicación Agencia Cusco - Cusco

Fuente: <https://www.google.com/maps/>

### **2.3 Ubicación y factibilidad municipal y sectorial**

El presente plan se implementará teniendo como ámbito de ejecución a la ciudad de Cusco donde se encuentra físicamente la oficina de recursos humanos. La agencia con sede en la ciudad imperial se encuentra autorizada para operar mediante una Licencia de Funcionamiento Provisional, en la Calle Tenerías n.º 103, distrito de San Sebastián, provincia y departamento de Cusco.

Con respecto a la mencionada licencia de funcionamiento, la Municipalidad Distrital de San Sebastián, en el marco de la Ley núm. 30230, que modifica la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento núm. 28976, otorgó a la Empresa una licencia de funcionamiento indeterminado.

### **2.4 Objetivos de la Empresa: Principios de la Empresa en Marcha**

El objetivo de la Empresa es la de satisfacer la demanda del consumo tradicional e industrial de la hoja de coca, elaboración de los productos Delisse y otros a través de su comercialización interna y externa, fomentando la investigación industrial conducente a nuevos usos benéficos de este insumo ancestral para la salud.

La Empresa Nacional de la Coca S. A., es una empresa peruana con más de cincuenta años de dedicación al acopio, comercialización e industrialización de la hoja de coca y sus derivados. Su importante labor permite atender la demanda legal tanto para el uso tradicional como para el proceso de industrialización que permite la diversificación de la milenaria hoja.

**Misión:** «Somos la empresa del Estado Peruano que dentro de la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas se encarga del acopio, industrialización y comercialización de la hoja de coca a nivel nacional e internacional, con responsabilidad social bajo el marco de las normas legales vigentes, para satisfacer las necesidades de sus clientes».

**Visión:** «Ser una empresa reconocida en el mercado nacional e internacional de la comercialización e industrialización de la hoja de coca, por la calidad e innovación permanente de sus productos, su personal altamente motivado y competente, procesos óptimos y normalizados, que cumple su rol social con proveedores y clientes satisfechos».

En el marco de la cultura organizacional, la empresa promueve y fundamenta sus acciones en la práctica de los siguientes valores:

**EXCELENCIA EN EL SERVICIO:** Buscamos la excelencia en la gestión de nuestros procesos y en el servicio que brindamos a nuestros clientes del canal tradicional e industrial con el objetivo de agregar valor y superar las metas que nos trazamos.

**COMPROMISO:** Somos una empresa comprometida con el desarrollo y crecimiento de nuestros colaboradores, de nuestros clientes y del país, velando por la sostenibilidad de nuestras iniciativas y el cumplimiento responsable de nuestros compromisos.

**INTEGRIDAD:** Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos, veraces y justos. Respetamos la diversidad en todos sus sentidos, la pluralidad de opiniones y creencias en base a las normas establecidas.

**INTEGRACIÓN:** Compartimos una misma visión, misión y valores y construimos las sinergias necesarias para alcanzarlas. Damos lo mejor de nosotros en cada acción que realizamos, manteniendo una actitud positiva y espíritu colaborativo y solidario.

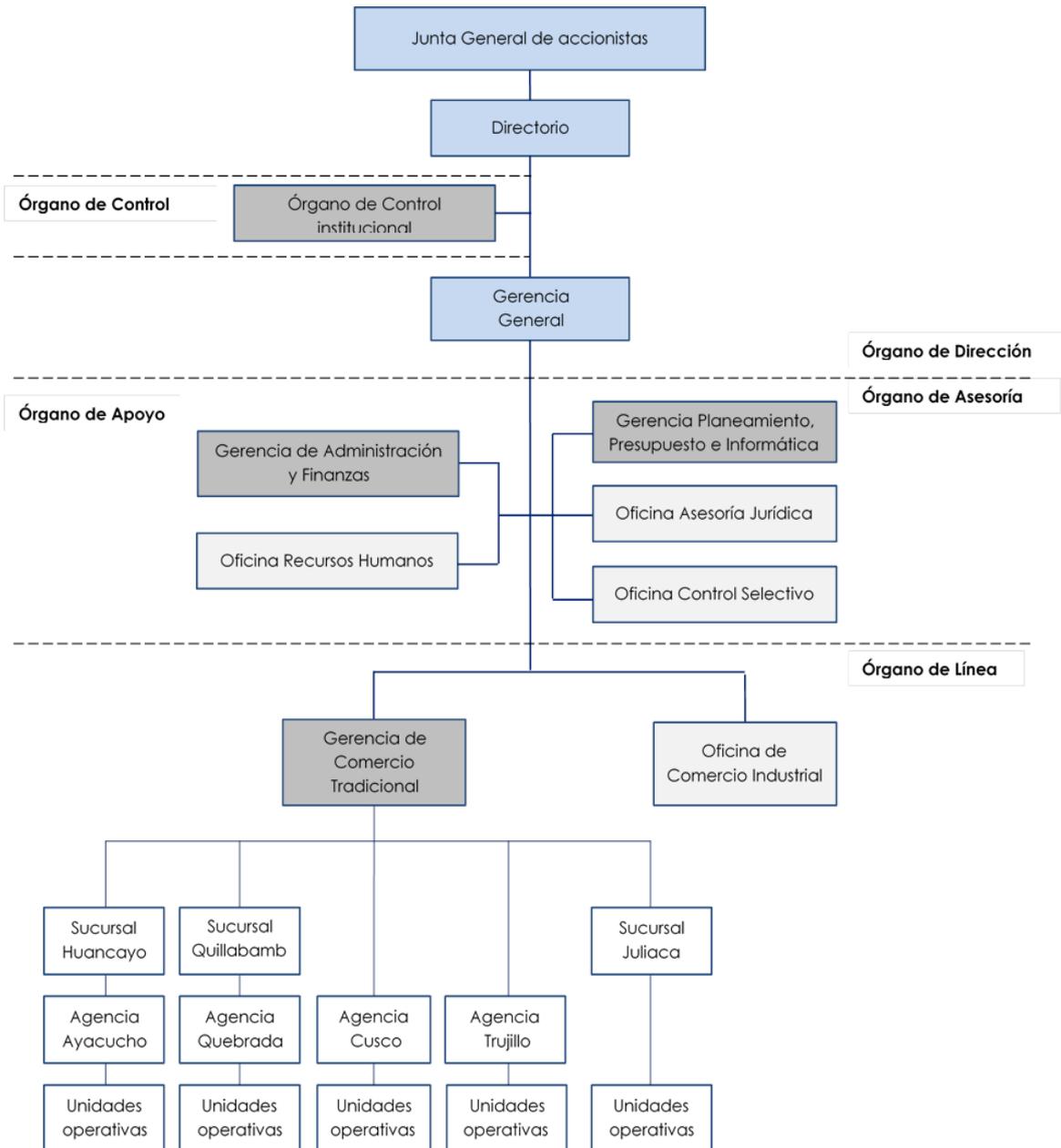
**INNOVACIÓN:** Promovemos el desarrollo de nuevos productos, nuevas ideas y el cuestionamiento de nuestros procesos y procedimientos, buscando la mejora continua con el objetivo de generar mayor valor.

## **2.5 Ley de MYPES, Micro y Pequeña empresa característicos**

La Empresa Nacional de la Coca S.A. es una empresa que se rige por la Ley General de Sociedades y, por su volumen de facturación, pertenece al régimen general, no aplicando para su caso la ley MYPE.

## 2.6 Estructura Orgánica

Figura 3. Organigrama de ENACO S. A.



Fuente: <https://intranet.enaco.com.pe/intranet/wp-login>

La Empresa Nacional de la Coca S. A. (ENACO) está compuesta por órganos definidos, así pues, tenemos órgano de Dirección, de Apoyo, de Asesoría y órganos de Línea. Entre los órganos de apoyo, se encuentra la Oficina de Recursos Humanos que reporta directamente a la Gerencia General.

## 2.7 Asignación de personal en la Empresa

Tabla 1

*Asignación de personal - Órganos de Línea y de Apoyo*

Cargo	Sueldo (S/.)
Gerente General	11,550.00
Gerente de Administración y Finanzas	9,000.00
Gerente de Comercio Tradicional	9,000.00
Gerente de Planeamiento, Presupuesto e Informática	9,000.00
Jefe de Oficina de Recursos Humanos	6,000.00
Contador General	6,000.00
Jefe de la Oficina de Comercio Industrial	6,000.00
Jefe de Oficina de Asesoría Jurídica	6,000.00
Jefe de Sucursal	4,850.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

*Cuadro de Asignación de Personal (CAP) ENACO S. A.*

N.º ORDEN	CARGO	CATEGORIA/ GRUPO OCUPACIONAL	NÚMERO DE PUESTOS
--------------	-------	------------------------------------	-------------------------

### A. ÓRGANO DE DIRECCIÓN

#### I. UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA GENERAL

1	GERENTE GENERAL (*)	GERENCIAL	1
2	ASESOR LEGAL - SECRETARIO DEL DIRECTORIO (**)	ESPECIALISTA	1
3	COORDINADOR DE PROYECTOS (**)	ESPECIALISTA	1
4/5	ASISTENTE DE GERENCIA (**)	ASISTENTE	2
6	AUXILIAR DE GERENCIA	AUXILIAR	1
7	CHOFER	AUXILIAR	1
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>7</b>

### B. ÓRGANO DE CONTROL

#### II. UNIDAD ORGÁNICA: ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL

8/9	AUDITOR	ANALISTA	2
10	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE	1
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>3</b>

### C. ÓRGANOS DE ASESORÍA

#### III. UNIDAD ORGÁNICA: OFICINA DE ASESORIA JURÍDICA

11	JEFE DE OFICINA (**)	EJECUTIVO	1
----	----------------------	-----------	---

12	ANALISTA LEGAL DE CONTRATACIONES	ANALISTA	1
13	ANALISTA DE ASESORÍA JURÍDICA	ANALISTA	1
14	ASISTENTE DE ASESORIA JURÍDICA	ASISTENTE	1
<b>SUB-TOTAL</b>			4

**IV. UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO E INFORMÁTICA**

15	GERENTE (*)	GERENCIAL	1
16	SUPERVISOR DE PLANEAMIENTO (**)	ANALISTA	1
17	ANALISTA DE PLANEAMIENTO	ANALISTA	1
18	SUPERVISOR DE PRESUPUESTO Y ESTADISTICA (**)	ANALISTA	1
19	ASISTENTE DE PRESUPUESTO Y ESTADISTICA	ASISTENTE	1
20	ANALISTA DE UNIDAD FORMULADORA	ANALISTA	1
21	COORDINADOR DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES (**)	ESPECIALISTA	1
22/23	ANALISTA PROGRAMADOR	ANALISTA	2
24/27	ASISTENTE DE SOPORTE TECNICO	ASISTENTE	4
<b>SUB-TOTAL</b>			13

**V. UNIDAD ORGÁNICA: OFICINA DE CONTROL SELECTIVO**

28	JEFE DE OFICINA (**)	EJECUTIVO	1
29	ANALISTA DE CONTROL SELECTIVO	ANALISTA	1
30	ASISTENTE DE CONTROL SELECTIVO	ASISTENTE	1
<b>SUB-TOTAL</b>			3

**D. ÓRGANOS DE APOYO**

**VI. UNIDAD ORGÁNICA: OFICINA DE RECURSOS HUMANOS**

31	JEFE DE OFICINA (**)	EJECUTIVO	1
32	ANALISTA DE COMPENSACIONES	ANALISTA	1
33	ANALISTA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO	ANALISTA	1
34	ANALISTA DE BIENESTAR SOCIAL	ANALISTA	1
35	ANALISTA DE RELACIONES LABORALES	ANALISTA	1
36	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE	1
<b>SUB-TOTAL</b>			6

**VII. UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

37	GERENTE (*)	GERENCIAL	1
38	ASISTENTE DE GERENCIA	ASISTENTE	1
39	CONTADOR GENERAL (**)	ESPECIALISTA	1
40	ANALISTA DE TRIBUTOS Y CONTABILIDAD	ANALISTA	1
41	ANALISTA DE COSTOS Y CONTABILIDAD	ANALISTA	1
42	ASISTENTE DE FINANZAS Y TESORERIA	ASISTENTE	1
43	ANALISTA DE FINANZAS Y TESORERIA	ANALISTA	1
44	COORDINADOR DE LOGÍSTICA (**)	ESPECIALISTA	1

45/46	ANALISTA DE LOGÍSTICA	ANALISTA	2
47	ASISTENTE DE LOGÍSTICA	ASISTENTE	1
48	SUPERVISOR DE CONTROL PATRIMONIAL, SEGUROS Y ARCHIVOS (**)	ANALISTA	1
49	ANALISTA DE CONTROL PATRIMONIAL	ANALISTA	1
50	RESPONSABLE DE ARCHIVO Y TRAMITE DOCUMENTARIO	ASISTENTE	1
51	ASISTENTE DE PATRIMONIO	ASISTENTE	1
<b>SUB-TOTAL</b>			15

#### E. ÓRGANOS DE LÍNEA

##### VIII. UNIDAD ORGÁNICA: OFICINA DE COMERCIO INDUSTRIAL

52	JEFE DE OFICINA (**)	EJECUTIVO	1
53	ASISTENTE DE GERENCIA	ASISTENTE	1
54	SUPERVISOR DE OPERACIONES	ANALISTA	1
55	ASISTENTE DE TESORERÍA Y PRESUPUESTO	ASISTENTE	1
56	ASISTENTE DE LOGÍSTICA Y PERSONAL	ASISTENTE	1
57	AUXILIAR DE LOGISTICA Y PERSONAL	AUXILIAR	1
58	DIRECTOR TECNICO (**)	ESPECIALISTA	1
59	ANALISTA DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y CONTROL DE CALIDAD	ANALISTA	1
60	ANALISTA DE PRODUCCION	ANALISTA	1
61	COORDINADOR DE PRODUCCION INDUSTRIAL	ESPECIALISTA	1
62/68	OPERARIO	AUXILIAR	7
69	COORDINADOR COMERCIAL	ESPECIALISTA	1
70	ANALISTA COMERCIAL	ANALISTA	1
71/73	REPRESENTANTE COMERCIAL	ASISTENTE	3
74/75	ASISTENTE COMERCIAL	ASISTENTE	2
76	RESPONSABLE DE ALMACEN	ASISTENTE	1
77	CHOFER	AUXILIAR	1
<b>SUB-TOTAL</b>			26

##### IX. UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA DE COMERCIO TRADICIONAL

78	GERENTE (*)	GERENCIAL	1
79/80	SUPERVISOR DE COMERCIO TRADICIONAL (**)	ESPECIALISTA	2
81/82	SUPERVISOR DE FISCALIZACIÓN (**)	ANALISTA	2
83	ANALISTA COMERCIAL	ANALISTA	1
<b>SUB-TOTAL</b>			6

##### X. UNIDAD ORGÁNICA: SUCURSAL HUANCAYO

84	JEFE DE SUCURSAL (**)	ESPECIALISTA	1
85	REPRESENTANTE DE FISCALIZACIÓN	ASISTENTE	1
86	ANALISTA ADMINISTRATIVO CONTABLE	ANALISTA	1

87	ASISTENTE ADMINISTRATIVO CONTABLE	ASISTENTE	1
88	ANALISTA COMERCIAL	ANALISTA	1
89/90	ASISTENTE COMERCIAL	ASISTENTE	2
91	RESPONSABLE DE ALMACEN	ASISTENTE	1
92/93	AUXILIAR DE ALMACEN	AUXILIAR	2
94/95	CHOFER	AUXILIAR	2
	<b>UNIDAD OPERATIVA HUANCVELICA-VENTAS</b>		
96	RESPONSABLE DE UNIDAD OPERATIVA	ASISTENTE	1
97	AUXILIAR DE ALMACEN	AUXILIAR	1
	<b>UNIDAD OPERATIVA SAN RAMON-VENTAS</b>		
98	RESPONSABLE DE UNIDAD OPERATIVA	ASISTENTE	1
99	AUXILIAR DE ALMACEN	AUXILIAR	1
	<b>UNIDAD OPERATIVA TARMA-VENTAS</b>		
100	RESPONSABLE DE UNIDAD OPERATIVA	ASISTENTE	1
	<b>UNIDAD OPERATIVA PAMPAS-VENTAS</b>		
101	RESPONSABLE DE UNIDAD OPERATIVA	ASISTENTE	1
102	AUXILIAR DE ALMACEN	AUXILIAR	1
	<b>UNIDAD OPERATIVA HUANUCO-VENTAS</b>		
103	RESPONSABLE DE UNIDAD OPERATIVA	ASISTENTE	1
104	REPRESENTANTE DE FISCALIZACIÓN	ASISTENTE	1
	<b>UNIDAD OPERATIVA CERRO DE PASCO-VENTAS</b>		
105	RESPONSABLE DE UNIDAD OPERATIVA	ASISTENTE	1
	<b>UNIDAD OPERATIVA MONZON-COMPRAS</b>		
106	RESPONSABLE DE UNIDAD OPERATIVA	ASISTENTE	1
	<b>UNIDAD OPERATIVA TINGO MARIA-COMPRAS</b>		
107	RESPONSABLE DE UNIDAD OPERATIVA	ASISTENTE	1
108	AUXILIAR DE ALMACEN	AUXILIAR	1
	<b>UNIDAD OPERATIVA LIMA-VENTAS</b>		
109	RESPONSABLE DE UNIDAD OPERATIVA	ASISTENTE	1
110/111	ASISTENTE COMERCIAL	ASISTENTE	2
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>28</b>

Fuente: <https://intranet.enaco.com.pe/intranet/wp-login>. Herramienta de Gestión: Cuadro de Asignación de Personal – Agosto 2020

Si bien es cierto, el CAP definido para la empresa es de 230 plazas, actualmente la población laboral es de 201 trabajadores, distribuidos por zonas, como se muestra a continuación:

Tabla 3

*Distribución zonal actual de la población laboral ENACO S. A.*

ZONA	NUMERO DE TRABAJADORES
<b>Lima (Norte y Centro)</b>	
Lima: Sede Administrativa	16
Lima: Oficina de Comercio Industrial	23
Trujillo	16
Huancayo	23
Ayacucho	14
	92
<b>Cusco (Zona Sur)</b>	
Cusco: Agencia	18
Cusco: Comercial	28
Juliaca	14
Quillabamba	31
Quebrada	18
	109
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>

Fuente: Elaboración propia

## 2.8 Forma Jurídica Empresarial

### Marco Legal de la empresa

- 1948 Decreto Ley núm. 11046  
Ley que estableció el Estanco de la Coca, entidad encargada del control del sembrío, cultivo y cosecha de la hoja de coca en el Perú, así como su distribución, consumo y exportación.
- 1974 Decreto Ley núm. 20689  
Dispuso que en tanto no se promulgue la Ley de la Actividad Empresarial del Estado, entidades como la Empresa Nacional de la Coca (ENACO) podían organizarse como empresas estatales.
- 1978 Ley núm. 22232

Adscribió a ENACO al sector agrario como un organismo público descentralizado.

1979 Decreto Supremo núm. 026-79-AA

Se aprobó el Estatuto de ENACO como empresa pública.

1999 Decreto Supremo núm. 170-99-EF

Establece disposiciones aplicables a entidades y empresas de Estado para perfeccionar la transferencia de acciones al Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE).

2015 Decreto Legislativo núm. 1241

Fortalece la lucha contra el tráfico ilícito de drogas. Establece que el Estado, a través de ENACO S. A. realiza la industrialización y comercialización interna y externa de la hoja de coca proveniente de los predios empadronados.

ENACO S. A. es una empresa del Estado con régimen privado y está representada por su actual Gerente General, el Ingeniero Carlos Vásquez Lazo.

#### **Datos de la empresa:**

- ✓ Registro Tributario - Registro Único de Contribuyentes (RUC): 20114883230
- ✓ Razón social: Empresa Nacional de la Coca S.A.
- ✓ Nombre comercial: ENACO S. A.
- ✓ Estado: ACTIVO
- ✓ Condición: HABIDO
- ✓ Tipo de Sociedad: SOCIEDAD ANONIMA
- ✓ Fecha de Inscripción: 22/09/1994
- ✓ Fecha de Inicio de Actividades: 05/12/1978
- ✓ Página web: <http://www.enaco.com.pe>

## 2.9 Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI

Figura 4. Nombre y Marca Comercial ENACO S. A.



Fuente: Página Web ENACO S. A.

La Empresa Nacional de la Coca S. A. fue creada mediante Ley 22232, en el año 1978, constituyéndose en empresa del Estado. Actualmente forma parte de la Corporación FONAFE.

ENACO S. A. es una empresa que realiza la industrialización de la misma obteniendo derivados de la hoja como filtrantes, licor, harina y extracto, además de captar y comercializar la hoja de coca.

Figura 5. Productos resultantes del proceso de comercialización e industrialización



Fuente: Página Web ENACO S. A.

Figura 6. Captación de hoja de coca para su posterior comercialización



Fuente: Archivo fotográfico del autor (03 de noviembre del 2020)

## 2.10 Requisitos y trámites municipales

Cuenta con locales, sucursales y agencias en Lima y diversas provincias, siendo las sedes principales las siguientes:

Lima: Sede Administrativa en Av. Arequipa n° 4528 – Miraflores

Sede Industrial en Av. Universitaria n° 303 – San Miguel

Jr. Puno 103 – Cercado

Cusco: Agencia Cusco Calle Tenerías n° 103 – San Sebastián

## 2.11 Régimen tributario procedimiento desde la obtención del RUC y modalidades

ENACO S. A. desde su creación se ha constituido en una empresa con régimen tributario general. Por lo que el Decreto Legislativo núm. 1269 – 2016, que crea el Régimen MYPE Tributario del Impuesto a la Renta (RMT), no le aplica toda vez que dicho Decreto Legislativo, en su Artículo 1 señala que se encuentran sujetas aquellos contribuyentes cuyos ingresos netos anuales no superen las 1,700 UIT (Decreto Legislativo núm. 1269 - 2016, artículo 1).

## 2.12 Registro de Planillas Electrónicas (PLAME)

Todos los trabajadores se encuentran debidamente registrados en el T-Registro y declarados mensualmente en el PLAME, además de los trabajadores que se declaran, se incluye a los pensionistas (33) que se encuentran bajo la ley

núm. 20530. El detalle de aporte se muestra pormenorizadamente a continuación tomando el aporte del mes de octubre de 2020.

Figura 7. Detalle de aporte octubre de 2020

```

REPENV06012020100IC09MM110DJ16D9KKLF8GMN1CFAC3GFB5MNICCCCCCCCC
PDT 601 PLANILLA ELECTRON. PLAME
RESUMEN DEL ARCHIVO DE ENVIO

Se generó archivo de envío que deberá presentar a la SUNAT

RUC           : 20114883230
EMPLEADOR    : EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A.
PERIODO      : 10/2020 RECTIFICATORIA : NO

FORMA DE PAGO : EFECTIVO

NÚMERO DE TRABAJADORES:      201
NÚMERO DE PENSIONISTAS:      33
NÚMERO DE PERSONAL EN FORMACIÓN: 7
NÚMERO DE PERSONAL DE TERCEROS: 0
NÚMERO DE PS.4TA CATEGORÍA:  97
OTROS REGIMENES ESPECIALES:  0

CONCEPTO          CODIGO    SALDO A PAGAR  IMPORTE A PAGAR
ESSALUD TRAB        5210      45,183        45,183
ESSALUD AGRAR       5222           0           0
ESSALUD CBSSP       5238           0           0
ESSALUD SCTR        5211           0           0
ESSALUD +VIDA       5214         290          290
F.D.S.ARTISTA       5410           0           0
ESSALUD PENS        5242         1,549         1,549
SNP DL 19990        5310         3,459         3,459
ASEG TU PENS        5621           0           0
COSAP               5612           0           0
RENTA 5TA RET       3052         29,377        29,377
RENTA 4TA RET       3042           580           580
IES                 5081           0           0
APORTE FCJMMS       5632           0           0
CUOTA FONDO CJMMS   5642           0           0
SNP INDEPENDIENTE  5342           0           0
REP LEY 30003-RETENC. 5652           0           0
REP LEY 30003-CTA.PROP. 5651           0           0
TOTAL                80,438        80,438

Número Interno de Control 91311011
Fecha de la descarga de datos del T-Registro: 12/11/2020 15:25:17
ARCHIVO DE ENVIO: 06012020100IC09MM110DJ16D9KKLF8GMN1CFAC3GFB5MNICCCCCCCCC.ZIP

```

Fuente: PLAME, octubre 2020

## 2.13 Régimen laboral especial y general laboral

ENACO S.A., si bien es cierto, es una empresa del Estado, desarrolla sus actividades y mantiene vínculo laboral con sus trabajadores bajo el régimen de la actividad privada (Decreto Legislativo núm. 728).

La empresa, de acuerdo a los lineamientos dados por su ente rector FONAFE, realiza la contratación de personal a plazo indeterminado y aplica un periodo de prueba, el mismo que se contempla dentro de los alcances del D. L. 728, es decir, tres meses, seis o hasta un año si se trata de puestos de Dirección. En ocasiones, ejecuta contratos a modalidad por suplencia, que sirven para cubrir plazas de manera temporal, cuando el titular de la plaza se encuentra ausente por alguna de las situaciones estipuladas en la ley.

## **2.14 Modalidades de contratos laborales**

Los contratos de trabajo que se aplican en ENACO S. A. son a plazo indeterminado, sujetos a periodo de prueba según el nivel del puesto, siendo el periodo de prueba de tres meses para los puestos operativos, de seis meses para las jefaturas y de un año para las gerencias.

Por la naturaleza cíclica de sus labores, en ocasiones se recurre a contratos de locación para desarrollar actividades de empacado de hoja en temporadas de alta captación.

## **2.15 Contratos comerciales y responsabilidad civil de los accionistas**

La Empresa Nacional de la Coca, en el marco del cumplimiento legal, mantiene una relación comercial con los productores cocaleros debidamente empadronados. Los productores son agricultores que cultivan la hoja de coca y están registrados en el padrón elaborado en el año 1978 de acuerdo a la Ley 22095 y sus disposiciones transitorias. Este padrón según la misma ley, no puede ser modificado.

*Figura 8. Productores cocaleros en plena labor*



Fuente : [https://elpais.com/internacional/2018/11/27/america/1543344243\\_444001.html](https://elpais.com/internacional/2018/11/27/america/1543344243_444001.html)

Plantación de coca en la región de Ayacucho, Perú. MARIANA BAZO REUTERS

Asimismo, mantiene vínculos comerciales con los denominados comerciantes minoristas, los mismos que deben de cumplir ciertos requisitos para poder ser considerados como tales.

Los aspirantes inicialmente presentarán los siguientes documentos:

- a) Solicitud dirigida al Jefe de la Sucursal y/o Administrador de Agencia peticionando se autorice en calidad de comerciante minorista para vender hoja de coca, según modelo (Anexo nº 01).
- b) Declaración Jurada conteniendo la información solicitada (Anexo nº 02).
- c) Fotocopia de su Documento Nacional de Identidad.
- d) Fotocopia de la Licencia de Funcionamiento o Autorización Municipal, acreditando que el comerciante realiza su actividad comercial de manera permanente en la dirección del distrito al que pertenece. Para casos excepcionales, por autoridades de su competencia (caseríos, gubernaturas, etc.).

#### RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

- a) Se recibirá solicitudes según necesidades de la empresa y requerimiento del mercado.
- b) Las Sucursales, Agencias y Unidades Operativas de Venta, recibirán los expedientes, registrándolos en el libro de ingresos de documentos debiendo ser consolidados en la Sede de o Sucursal, según sea el caso.

#### CALIFICACIÓN

El Administrador de la sucursal o Jefe de Agencia, convocará a la Comisión Calificadora que estará integrada por:

- a) El Administrador de la sucursal o Jefe de Agencia.
- b) Un representante de la Sección Comercial o promotor.

La Comisión procederá a la calificación bajo los siguientes criterios:

- a) Localización debidamente definida.
- b) El postulante, de preferencia, deberá contar con un establecimiento comercial, a excepción de los que expendan en ferias, mercados y paradas.

La calificación y cobertura se hará en estricto orden correlativo, según registro de recepción de expedientes. La Empresa, a través de la Gerencia de Comercio Nacional, de manera excepcional y ante petición debidamente sustentada y documentada de los Administradores de sucursal y/o Jefes de Agencia, procederá a la calificación de LICENCIAS PROVISIONALES; el otorgamiento de estas se efectuará ante necesidad expresa de incrementar el volumen de las ventas y no podrá exceder los seis meses de vigencia, los requisitos para poder acceder a este beneficio están determinadas en el numeral 4.3. de la Directiva núm. 004-2008-E/OPDI.

### OTORGAMIENTO

Concluida la primera fase del proceso de calificación, la Sucursal o Agencia enviará a cada Unidad Operativa la relación de los postulantes aptos, otorgándose un plazo de cuarenta y cinco (45) días hábiles para la presentación de los siguientes documentos:

- a) Certificado de antecedentes policiales o declaración jurada, según sea el caso.
- b) Certificado de antecedentes penales o declaración jurada, según sea el caso.
- c) Certificado de antecedentes judiciales o declaración jurada, según sea el caso.
- d) Tres (03) fotografías tamaño carnet (recientes).
- e) Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC), si lo tuviera.
- f) Copia de la Licencia Municipal de Funcionamiento, según sea el caso.

Los documentos antes citados deberán ser recepcionados por las Unidades Operativas y enviados a la sede de Agencia o Sucursal para la consolidación de la calificación. Concluido el proceso de verificación de documentos, la Administración de la Sucursal y/o Agencia pondrá en conocimiento de la Gerencia de Comercio Nacional, quien dispondrá la asignación del código de la Licencia, procediendo la Administración de la sucursal, o quien haga sus veces en la Agencia, a emitir la Licencia correspondiente. Las Sucursales o Agencias, procederán a la entrega de la Licencia de Comercialización, previo pago del monto estipulado, el cual será fijado por la Gerencia de Comercio Nacional. La Licencia de comercialización para ser válida debe estar firmada por el ADMINISTRADOR o JEFE DE LA AGENCIA DE LA ZONA.

## OBLIGACIONES DEL COMERCIANTE MINORISTA

1. El comerciante debe renovar la autorización de su Licencia cada TRES años, del mismo modo, deberá revalidar dicho documento anualmente entre los meses de enero a marzo de cada año como plazo máximo, salvo excepciones debidamente justificadas y autorizadas por la Gerencia de Comercio Tradicional y de acuerdo al procedimiento establecido en el numeral 4.9.
2. El comerciante minorista se abastecerá única y exclusivamente de las Unidades Operativas de Venta de ENACO S. A. o del distribuidor autorizado del ámbito de su competencia, según sea el caso.
3. El comerciante minorista no podrá dejar de comprar a ENACO S. A. por más de 60 días, si al cabo de 15 días de su notificación no explica las causales de su inactividad, éste hecho dará lugar a retirar la autorización de la Licencia correspondiente.
4. El comerciante minorista tiene la obligación de vender hoja de coca únicamente al consumidor final (chacchador), expendiendo solo en la dirección y lugar autorizado; debiendo exhibir en lugar visible el documento que autoriza la venta de hoja de coca;
5. El comerciante minorista no podrá vender fuera de su zona autorizada, salvo previo conocimiento y autorización del Jefe de Sucursal o Administrador de Agencia o quien haga las veces. Cuando esta autorización implique el desplazamiento físico del comerciante del ámbito de una Unidad Operativa de Ventas a otra, deberá contar necesariamente con el consentimiento de los responsables de dichas oficinas.
6. Las veces en que ENACO S. A. o a quien delegue, requiera la presentación de los siguientes documentos: Factura y/o Boleta de la última compra y Libro de cuenta Corriente para verificar la existencia física de hoja de coca, el comerciante está obligado a facilitarlos, así como la información solicitada de manera pertinente.
7. El comerciante reconoce que el documento que autoriza vender hoja de coca es de carácter personal e intransferible. En casos fortuitos debidamente justificados, podrá ejercer dicha actividad un representante con carta poder por un período no mayor a noventa (90) días.
8. El comerciante está obligado a devolver el documento que autoriza la venta de hoja de coca una vez que haya sido inhabilitado.

Figura 9. Comercialización minorista de la hoja de coca



Fuente: Archivo fotográfico de ENACO S.A

Por otro lado de conformidad con su rol industrial, la Empresa mantiene vínculos comerciales con entidades internacionales. Desde sus inicios, ENACO exporta hoja de coca a EE.UU. para la empresa Stepan Company, que se dedica a elaborar productos químicos para la industria de alimentos, farmacéuticas, etc. Tal organización elabora un extracto de coca que es usado como ingrediente para la elaboración del jarabe concentrado de Coca-Cola. Este jarabe es exportado desde EE.UU. al resto del mundo.

Stepan Company no obtiene la hoja de coca solo de Perú, sino también de Bolivia, y para ambas operaciones tiene autorización de la DEA. Desde inicios del siglo XX, el extracto de coca para la fabricación de Coca-Cola es totalmente descocainizado. La compañía extranjera vende la cocaína a otros laboratorios que los usan para elaborar clorhidrato de cocaína de grado médico, como a la filial norteamericana de Mallinckrodt Pharmaceuticals.

Stepan Company no es la única que importa hoja de coca a EEUU. Como existe una demanda de uso de cocaína como ingrediente de las anestésicos para operaciones quirúrgicas (principalmente oculares), otras empresas farmacéuticas norteamericanas han comprado hoja de coca a ENACO para elaborar su cocaína, pues está prohibida la importación de cocaína a EEUU. Una de estas fue la desaparecida Penick Corporation (fusionada con The Siegfried Group), que tenía licencias de importación y de producción de sustancias controladas para producir medicamentos para el dolor. La empresa nacional exportó hoja de coca para Penick

hasta el 2006 y desde el 2007, su único cliente en el exterior de hoja de coca es la empresa fabricante de extracto.

ENACO exporta cocaína al 92 % en forma de PBC (cocaína base, cocaína cruda o sulfato de cocaína) a Europa o Japón, donde las empresas farmacéuticas lo refinan para obtener clorhidrato de cocaína y/o lo usan como ingrediente para sus medicamentos, principalmente anestésicos.

Su principal cliente en esas latitudes es MacFarlan Smith, farmacéutica escocesa subsidiaria de Johnson Matthey, conocida por los opiáceos que produce desde el siglo XIX. MacFarlan Smith le compra a ENACO lotes de 110 kilos de PBC (hasta un máximo de tres lotes en un año) a precios que varían entre S/ 4,800 y S/ 5,600 por kilo. Su importancia es tal que cuando MacFarlan Smith no compró cocaína el año 2014 (debido a que tenía el producto en existencia en sus almacenes), ENACO no realizó ninguna exportación de cocaína ese año.

Otras empresas farmacéuticas también han adquirido a nuestra empresa nacional pequeños lotes de cocaína; una de ellas es la alemana Merck, una de las pioneras en la producción de clorhidrato de cocaína en el siglo XIX, que compró un lote en el 2004. Otros han sido la portuguesa Uquipa, la japonesa Takeda Pharmaceutical (compró lotes de 20 kilos el 2005, 2009 y 2011), la suiza Lipomed (compró un kilo el 2011) y la española Alcaliber (compró un kilo el año pasado).

### III. PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

#### 3.1 Situación problemática

ENACO S. A. no cuenta con los procedimientos establecidos para la sucesión en los puestos claves, lo que pone en riesgo la continuidad de las operaciones, perdiendo un valioso *know how* (saber hacer).

En relación con lo mencionado, el personal percibe que no tiene oportunidad de formación, tal y como se aprecia en los resultados de la «Encuesta de Clima Laboral 2019», lo que se evidencia que la empresa no se ha preocupado por preparar al personal a fin de que pueda aprovechar nuevas oportunidades de desarrollo al interior de la empresa, asumiendo exitosamente futuros retos profesionales.

Como se puede apreciar en las Figuras 10 y 11, se evidencia que la percepción del personal sobre su desarrollo y formación afectan directamente el resultado de la medición del clima laboral, por lo que la implementación del plan de sucesión tendría un impacto positivo en la percepción del personal, sobre todo de los grupos ocupacionales de analistas, asistentes y auxiliares.

Figura 10. Resultados de la Encuesta de Clima Laboral 2019 - Por factores

#### RESULTADOS GENERALES POR FACTOR EVALUADO ENACO 2019

Factor		Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Satisfacción ISG
		845	1,421	555	256	124	
F1	Compensación y Beneficios	24.05%	20.10%	8.25%	4.81%	0.00%	57.22%
F2	Compromiso	63.09%	23.66%	2.16%	0.15%	0.00%	89.07%
F3	Comunicación	21.65%	38.88%	7.95%	2.06%	0.00%	70.54%
F4	Formación y Desarrollo	11.34%	29.64%	12.20%	4.64%	0.00%	57.82%
F5	Liderazgo	16.49%	37.63%	11.51%	1.46%	0.00%	67.10%
F6	Reconocimiento	16.49%	32.99%	13.92%	1.55%	0.00%	64.95%
F7	Trabajo en equipo	24.91%	39.05%	7.90%	1.50%	0.00%	73.37%
INDICE DE SATISFACCION ==>		26.40%	33.29%	8.67%	2.00%	0.00%	70.36%

Fuente: Informe de Medición Clima Laboral 2019 - ENACO S. A.

Figura 11. Resultados de la Encuesta de Clima Laboral 2019 - Por grupo ocupacional

**RESULTADOS POR GRUPO OCUPACIONAL  
ENACO 2019**

	Factor	AUXILIAR	ASISTENTE	ANALISTA	ESPECIALISTA	EJECUTIVO	GERENTE
		9	48	25	10	2	3
F1	Compensación y Beneficios	64.81%	49.83%	63.00%	67.50%	70.83%	61.11%
F2	Compromiso	85.00%	88.96%	91.40%	88.00%	87.50%	88.33%
F3	Comunicación	77.38%	68.53%	70.71%	74.64%	78.57%	61.90%
F4	Formación y Desarrollo	57.41%	53.82%	59.33%	66.67%	79.17%	66.67%
F5	Liderazgo	82.41%	64.50%	65.50%	70.00%	79.17%	58.33%
F6	Reconocimiento	77.78%	60.24%	65.67%	69.17%	79.17%	72.22%
F7	Trabajo en equipo	81.48%	71.18%	73.83%	75.00%	75.00%	73.61%
INDICE DE SATISFACCION ==>		77.27%	67.58%	71.27%	74.02%	78.79%	68.69%

Fuente: Informe de Medición Clima Laboral 2019 – ENACO S. A.

Igualmente, el problema detectado repercute en los costos de la empresa, ya que al generarse una ruptura en la transferencia de conocimientos, esto genera que la curva de aprendizaje se acentúe, sin considerar que los nuevos ocupantes de puestos claves se lleguen a adaptar a la empresa, lo que generaría una rotación conllevando a mayores costos por el proceso de selección que se debe ejecutar en tal situación.

Lo anterior se fundamenta con la evaluación realizada a la gestión de la Empresa con relación al personal, pues realizando la evaluación interna, según el modelo Malcolm Baldrige, para el punto crítico que se realiza bajo el estándar 5, *Organización y Desarrollo de Personal*, se obtuvo lo siguiente:

Figura 12. Organización y desarrollo de personal ENACO S. A.

ESTANDAR 05 ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL		
CRITERIOS	CUMPLE	NO CUMPLE
<b>5.1.-Planeamiento de Recursos Humanos</b>		
a. Cuenta con un plan de recursos humanos (existencia de procesos para desarrollar plan de recursos humanos)		X
b. Se ejecuta el plan de recursos humanos		X
c. Acciones y decisiones concretas sobre desarrollo de personal profesional y administrativo		X
d. Acciones sistematizadas sobre promoción al personal		X
e. Se mejora constantemente el proceso de planeamiento de los recursos humanos		X
<b>5.2.-Selección de Personal</b>		
a. Proceso de selección del personal facilita (asegura) la creatividad, visión crítica y curiosidad intelectual acerca de los servicios.		X
b. El proceso de selección del personal facilita (asegura) el liderazgo en el servicio.		X
c. Se selecciona personal cuya experiencia profesional es la que requiere el servicio		X
d. Orientación al nuevo personal en el programa y contexto del servicio, incluyendo una oportunidad para reunirse con personal de otros servicios relacionados		X
e. Se proveen guías técnicas y asistencia al personal en la provisión de manuales, en la dosificación y evaluación del servicio y en los métodos de prestación del servicio		X
f. Se realiza la evaluación y monitoreo del personal durante y después del servicio		X
<b>5.3 Distribución del personal</b>		
a. Se tiene al menos a un profesional calificado con estudios de postgrado para cada etapa importante del servicio		X
b. Se asegura la cantidad suficiente de recursos humanos para cada área o sede, para asegurar el liderazgo (incluyendo asesoría y administración) para cada programa y que procesos se llevan a cabo para asegurar que se proporciona este liderazgo		X
<b>5.5 Evaluación del personal</b>		
a. Se monitorea o evalúa las profesionales		X
b. Se monitorea o evalúa las actividades administrativas		X
c. Se monitorea o evalúa las contribuciones adicionales de los profesionales al servicio		X
d. Se promueve en el personal el enfoque hacia los usuarios	X	
e. Las responsabilidades del personal aseguran una efectiva comunicación y cooperación a través de las funciones de las unidades que necesitan trabajar de manera conjunta para cumplir con los requerimientos de los usuarios		X
f. Se asegura que los trabajos y tareas del personal son diseñados, organizados y gestionados para promover oportunidades para iniciativas individuales y la auto responsabilidad en el diseño, administración y mejora de los procesos del servicio		X
g. Se asegura que los trabajos y tareas son diseñados, organizados y administrados para promover flexibilidad, cooperación, respuesta rápida y aprendizaje en la dirección de los cambios en los usuarios y stakeholders así como en los requerimientos operacionales		X
h. La compensación y el reconocimiento del personal y grupos refuerza el desarrollo del sistema laboral en todas las áreas así como en los objetivos del servicio		X
<b>5.6 Desarrollo de la Flana profesional y Personal Administrativo</b>		
a. Se determina las necesidades de desarrollo de personal profesional y administrativo		X
b. Los programas de desarrollo y entrenamiento de personal están aprobados	X	
c. Se están llevando a cabo actualmente actividades para el desarrollo profesional		X
d. Se obtiene constantemente información acerca de necesidades de desarrollo del personal profesional y administrativo		X
e. Se utiliza el conocimiento de las necesidades de desarrollo de personal profesional y administrativo en los programas de capacitación		X
f. Se mide las tendencias y se realizan comparaciones de las actividades de desarrollo del personal profesional y administrativo		X
g. En el proceso de desarrollo de los profesionales y administrativos se utilizan las actividades tales como: permiso de trabajo, becas, asignación de estudios, viajes de estudio, rotaciones adecuadas, premios al diseño de mejoras		X
<b>5.7 Políticas, prácticas y procedimientos para la administración del personal</b>		
a. Los procedimientos, políticas y prácticas incluyen los aspectos que se detallan a continuación		
- Desarrollo del personal incluyendo criterios de elegibilidad.		X
- Políticas de promoción		X
- Procedimientos y criterios de evaluación		X
- Políticas de carga laboral		X
- Políticas de servicio		X
- Expectativas profesionales		X
- Políticas de término laboral		X
b. Se mejoran los procedimientos, políticas y prácticas		X

Fuente: Material del Curso de Titulación por Suficiencia Profesional 2020 USMP

Por otro lado, dentro de la revisión de la problemática se realizó una matriz de análisis FODA de la empresa en cuanto a la gestión de personal y se pudo determinar lo siguiente:

Tabla 4

Matriz de Análisis FODA de la Gestión de Desarrollo de Personal ENACO S. A.

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERNOS</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente se cuenta con experiencia en la implementación de estos lineamientos y procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se tienen locales y sedes a nivel nacional y en lugares remotos donde es difícil cubrir puestos críticos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal antiguo y con potencial tiene amplia experiencia en los procesos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal con escasa o ninguna formación superior.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>El plan de capacitación es organizado y ejecutado por el área de RR.HH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se cuenta con un plan de capacitación acorde con el desarrollo de competencias y desarrollo del potencial.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cuenta con presupuesto para las capacitaciones que se requieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay un Plan de desarrollo personal.</li> <li>No existe un modelo de gestión del conocimiento.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>No se tiene identificado a todo el personal potencial.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Los procesos de selección no se realizan proyectando una línea de carrera y desarrollo de los seleccionados.</li> </ul>
<b>EXTERNOS</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Interferencia del Sindicato al momento de ejecutar encargaturas.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>El Manual de Perfiles de Puestos está basado en niveles exigentes no concordantes con las condiciones geográficas y de oportunidades de las zonas donde opera la empresa.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta rotación de los puestos clave en las zonas geográficas de difícil cobertura de personal.</li> </ul>
		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>La Empresa se encuentra en implementación de modelo de gestión de RR.HH - FONAFE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervención de la Contraloría General de la Republica a través de la OCI con sus informes de control, por implementar o modificar perfiles</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen empresas que ya han implementado estos procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se presente una denuncia antes de la implementación.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios en las políticas de las empresas del estado - FONAFE / SERVIR.</li> <li>Cambios en la estrategia del gobierno en el tratamiento de la coca.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Que una empresa capte a personal que se ha potenciado.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

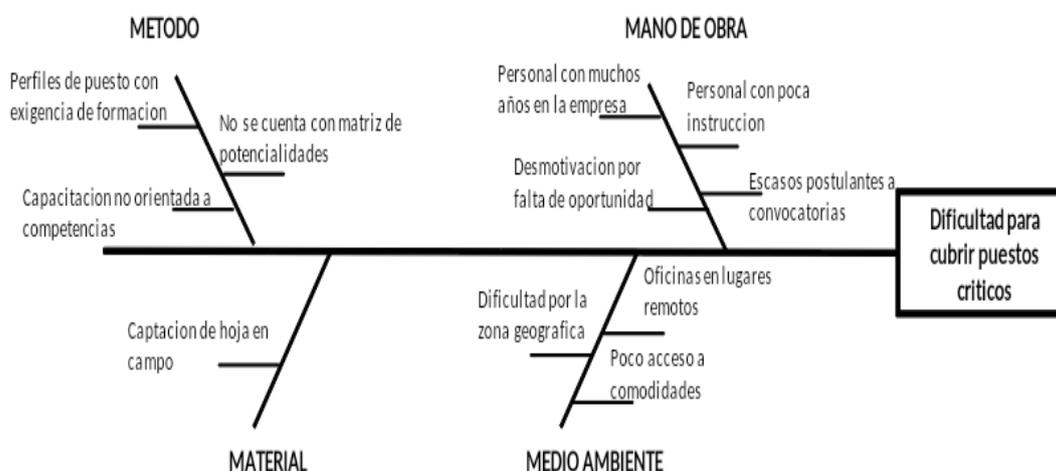
Como se puede apreciar, en la empresa hay mucho por implementar, con relación a la gestión de recursos humanos, en especial lo relacionado a desarrollo, pues, actualmente no se orientan esfuerzos para incentivar el desarrollo profesional de su personal, lo que pone en riesgo la continuidad operativa y el liderazgo que debe existir.

### 3.2 Análisis de los factores que determinan el problema

Para determinar las causas que generan el problema, se emplea la metodología de causa-efecto, por la cual se determinan las causas y efectos, considerando como principal problema la falta de preparación del personal para proyectarlo como fuente primordial de reclutamiento para cubrir los puestos críticos.

#### 3.2.1 Diagrama de Causa-Efecto

Figura 13. Diagrama de Causa-Efecto



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, entre los factores que pueden determinar el problema tenemos los relacionados a métodos, mano de obra, material y medio ambiente. Estos se presentan como las causas que afectan de manera directa al problema de cubrir adecuadamente los puestos críticos de la Empresa.

Estos aspectos están relacionados con la percepción de las personas, no contar con el inventario del potencial de las personas, recurrir de manera instintiva

a procesos de selección externa, las presiones que se pueden presentar, manejo del concepto de competencia de manera errada, pues solo se enfoca en aptitudes técnicas y de formación, dejando de lado la experiencia adquirida en el desarrollo de las actividades.

### 3.2.2 Análisis de Factores

A continuación, de acuerdo al análisis realizado empleando el diagrama de Ishikawa, se determinaron las causas que generan el problema, lo que desplegamos en la *Tabla 5*, donde se muestran las principales causas que determinan el problema y sus consecuencias.

Tabla 5

*Factores que determinan el Problema*

FACTORES / CAUSAS	CONSECUENCIAS
Perfiles de puesto con exigencia de formación	No hay oportunidad para los trabajadores antiguos.
No se cuenta con matriz de potenciales	Desconocimiento de las competencias y potencial de los trabajadores.
Capacitación no orientada a competencias	No se desarrolla competencias que se alinean a la estrategia de la empresa. No se invierte adecuadamente en capacitaciones.
Captación de hoja en campo	Desmotiva al personal que ingresa a la empresa. Rotación de personal
Personal con muchos años en la empresa	Perciben que no tienen oportunidad a pesar de la experiencia adquirida.
Personal con poca instrucción	No acceden a oportunidades en puestos de mayor nivel.
Desmotivación por falta de oportunidad	Bajo rendimiento y mala atención al cliente.
Escasos postulantes a convocatorias	Demora en la ejecución de procesos de selección o que se declaren desiertos.
Dificultad por la zona geográfica	Desmotivación por las condiciones en las que desarrolla la labor.
Oficinas en lugares remotos	Desmotivación
Poco acceso a comodidades	Desmotivación por no contar con medios adecuados de comunicación. Distorsión de comunicación Poca participación en cursos de capacitación.

Fuente: Elaboración propia

### **3.3 Descripción de los problemas**

Los factores expuestos son determinantes en la descripción del problema, esto se sustenta en que no se ha aplicado hasta el momento ningún plan de sucesión para garantizar la continuidad de las operaciones sin afectar a las mismas; lo cual ha ocasionado que el personal perciba que no tiene oportunidades impactando no solo en la operatividad de la empresa sino además en el clima laboral, lo cual repercute también en la buena y adecuada atención al cliente. Entonces podemos indicar como problemas los siguientes:

- Desconocimiento por parte de los trabajadores acerca de las oportunidades de desarrollo, lo que impacta directamente en el clima laboral y desempeño.
- Pérdida de talentos y conocimiento sobre el manejo de la empresa, conocimiento que se ha adquirido en base a la experiencia, lo que perjudica a la continuidad operativa y de gestión de la empresa.
- Los perfiles definidos por la empresa solo se enfocan en aspectos de capacitación formal más no de competencias, por lo que limita la oportunidad a trabajadores que han adquirido competencias en el campo de acción.
- Planes de capacitación que no contemplan el desarrollo de potencialidades y no están orientados a desarrollar competencias de liderazgo del personal.
- No hay un seguimiento de los logros y avances de los trabajadores, toda vez que no existe una matriz de competencias y brechas del personal, con lo cual no se puede evidenciar si existe potencial interno.
- El plan de capacitación solo busca cumplir con las horas de capacitación y con el presupuesto asignado, es decir, no tiene una orientación estratégica en la empresa que se oriente al desarrollo de competencias internas para generar sucesión.
- No se tiene claro quién es la persona que debe asumir una posición o cargo ante el retiro del titular por enfermedad o renuncia, con lo cual se improvisa a personas que no tienen las competencias adecuadamente desarrolladas.

- Desconocimiento de las jefaturas anteriores para implementar programas o planes de desarrollo para generar las sucesiones, no transmitiendo sus conocimientos y experiencia.
- Dificultad para cubrir un puesto crítico en la empresa, toda vez que la complejidad de la institución requiere un nivel alto de conocimiento del negocio.

### **3.4 Análisis de los factores que causan y mantienen el problema**

- La ausencia de un lineamiento que determine los pasos a seguir para la implementación de un Plan de Sucesión adecuado, lo que ha impedido que se desarrolle al personal de manera interna y las capacitaciones no han estado orientadas para este fin.
- La subjetividad con la que se otorgan las encargaturas en posiciones clave que no garantiza la continuidad adecuada de los procesos. Toda vez que, en reiteradas oportunidades, los puestos de mayor responsabilidad han sido cubiertos de manera temporal, sin una visión que lleve a generar alta competencia, sino simplemente con el propósito de llenar un vacío con alguien desempeñando tales funciones.
- La falta de liderazgo que oriente la implementación de los procedimientos y capacitaciones del personal. Esto ha generado que el valioso recurso humano perciba inalcanzable la adecuada capacitación que le permita asumir nuevas oportunidades y desarrollarse tanto en competencias como en el aspecto laboral.
- Las encargaturas se manejan bajo el criterio de la amistad más que por el potencial y el desempeño, esto sin tener en cuenta si la persona designada cumple o tiene la experiencia suficiente para poder asumir adecuadamente las funciones encomendadas.
- La resistencia a implementar una herramienta de monitoreo de potenciales en la empresa, toda vez que no existe la gestión del conocimiento que permita garantizar la transferencia de conocimientos y experiencias hacia abajo.

- La filosofía gerencial; pues influye en la estructura organizacional por los cambiantes valores y conceptos del personal gerencial. En general, el concepto de la supervisión estrecha está decayendo, mientras se delega cada vez más responsabilidad y autoridad en los niveles inferiores de la organización.
- Los estilos de liderazgo; ya que a medida que se van reemplazando las altas directivas, o que se agregan nuevos gerentes a los actuales, suele notarse un cambio en los estilos de quienes ostentan la función de líder.

### **3.5 Consecuencia del problema: Efectos perniciosos**

Las consecuencias de los problemas detectados impactan directamente en lo siguiente:

- La curva de aprendizaje es mayor al recurrir a convocatorias externas para cubrir plazas críticas que se declaran vacantes, toda vez que se requerirá de un periodo de inducción para que el nuevo trabajador se adapte a las políticas, normas, procedimientos de la empresa y la conozca adecuadamente.
- Se incurre en gastos de tiempo y dinero por los procesos de selección externos, toda vez que se tiene que recurrir a las bolsas de trabajo que tienen costo por publicación de los avisos, además, los plazos de convocatoria y filtros en los que se tienen que incurrir así como las verificaciones correspondientes.
- Los procesos externos no garantizan el éxito y adecuación del postulante incorporado, toda vez que tiene que alinearse con los objetivos de la empresa y las condiciones de trabajo que ello implica.
- No se tiene en cuenta la experiencia adquirida, perdiendo el *know-how* alcanzado, de tal forma que se tiene que formar nuevamente a quien asume el puesto crítico.
- Deteriora el clima laboral y repercute en el buen desempeño, pues el personal percibe que no es considerado para poder asumir nuevas oportunidades y desarrollo al interior de la empresa.

- Repercute en la productividad laboral, la desmotivación generada por la falta de oportunidades y no tener acceso a posiciones críticas, y por ende, importantes, genera que el personal se limite a realizar solo las labores elementales.
- Desmotivación del personal al no tener oportunidades de desarrollo, lo que impacta directamente en el clima laboral de la empresa, generando el desgano por ejecutar labores complementarias a sus funciones.
- Afectación a la imagen y reputación de la empresa, al no generarse oportunidades de desarrollo interno. La empresa es considerada simplemente como un trampolín para poder conseguir otras oportunidades externas, un punto de paso.
- Afecta las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, toda vez que al no generar motivación, el personal solo se limita a realizar funciones elementales y, al momento de requerírsele la realización de otras tareas, simplemente se inician los roces por no estar definida esa labor adicional como funciones propias.
- Da lugar a un ambiente tóxico por los comentarios negativos, al no tener oportunidades, se realizan comentarios sobre favoritismos o sesgos con determinados trabajadores.
- Afecta el logro de los objetivos de la empresa, en definitiva, al generar un ambiente no grato, dificulta la consecución de los objetivos de manera óptima.

## IV. FINALIDAD DEL PLAN

### 4.1 Alcance

Este plan se aplica para la cobertura de los puestos críticos de la organización que queden vacantes y toma en cuenta a todos los trabajadores que se detecten como agentes potenciales para ocupar posiciones fundamentales a futuro, sobre todo aquellas que por su complejidad requieren contar con amplia experiencia en el manejo de la hoja de coca. Se requiere la implementación de este plan, porque es necesario ejecutar medidas que permitan minimizar la situación de afectación a la operatividad de la empresa sin perder los conocimientos y experiencias adquiridas, toda vez que la complejidad y características del giro del negocio, la convierten en una entidad *sui generis*. En consecuencia, la finalidad es poder desarrollar el potencial de los trabajadores internos y prepararlos para asumir funciones primordiales.

### 4.1.1 Cronograma

Tabla 6

*Cronograma de Actividades*

ETAPA	Actividad	Resp.	Días	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
Diagnostico inicial	Reunion con la Alta Direccion	JRH	1	■															
	Revision de antecedentes	JRH	1		■														
	Evaluacion según modelo Malcom Baldrige	JRH	2		■	■													
	Recoleccion de datos	JRH	1			■													
Diseño y desarrollo del plan	Reuniones de coordinacion con equipo de RR.HH	JRH	1			■													
	Analisis de los problemas detectados	JRH					■												
	Reunion de tormenta de ideas	JRH					■												
	Determinacion del FODA	JRH						■											
	Determinacion de responsables	JRH							■										
	Elaborar Cronograma	JRH								■									
	Identificacion de puestos criticos	JRH									■								
	Aplicación del plan de mejora	JRH										■	■	■					
Gestion del Presupuesto	Revision de disponibilidad del presupuesto	JRH										■	■	■					
	Controlar la ejecucion del presupuesto	JRH											■	■	■				
Analisis de Implementacion	Recopilacion de fuentes y experiencias	JRH																	
	Levantamiento de informacion	JRH																	
	Analisis y clasificacion de informacion	JRH																	
	Consolidacion de resultados	JRH																	
	Informe Final	JRH																	
	Feedback	JRH																	

Fuente: Elaboración propia

Para llevarlo a cabo se ha proyectado una duración de 12 meses en total, estimando un presupuesto de S/. 30,000 ya que se requiere capacitar al personal para desarrollar competencias. Este importe se toma del presupuesto asignado de manera anual para fines de capacitación y formación. El levantamiento de información y desarrollo de los cuadros de sucesión serán elaborados por el personal de la Oficina de Recursos Humanos, lo cual ya se encuentra presupuestado en los gastos de remuneraciones de personal

#### **4.1.2 Presupuesto**

Como ya se mencionó, para efectos de la implementación de este Plan de Sucesión, se cuenta con un presupuesto orientado a capacitación, del cual se orientarán los importes que determinen los respectivos planes de formación individual.

Tabla 7

*Presupuesto*

<b>SERVICIOS</b>						
PARTIDA	ÍTEM	DESCRIPCIÓN DE PERFILES SEGÚN REQUERIMIENTO	CANTIDAD	TIEMPO (M)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	3	Capacitación y Formación	1	12	30,000.00	30,000.00
Total						30,000.00

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Planteamiento e identificación de factores e indicadores del plan

### 4.2.1 Factores

Tabla 8

*Identificación de Factores*

Factores Específicos	Descripción de los Factores	Necesidades	Legales	Competencia
Nuevo proceso	Necesidad de desarrollar un plan de sucesión.	X		
Mejora de proceso	Mejora en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño.	X		X
Nueva tecnología	No se aplicará nueva tecnología.			
Requerimiento Legal	Los trabajadores tienen derecho a ser capacitados. De conformidad con el D.S.001-97-TR, Art. 84.- el empleador está obligado a proporcionar al trabajador capacitación en el trabajo a fin de que este pueda mejorar su productividad y sus ingresos. Artículo 86.- Las acciones de capacitación tendrán las siguientes finalidades: a) Incrementar la productividad. b) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y aptitudes del trabajador en la actividad que realiza. c) Proporcionar información al trabajador sobre la aplicación de nueva tecnología en la actividad que desempeña. d) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.		X	X

Fuente: Elaboración propia

### 4.2.2 Indicadores

- ✓ Tasa de puestos críticos
- ✓ Índice de Desarrollo
- ✓ Clima Laboral

Tabla 9

Matriz de Marco Lógico

Alcance	Objetivos Generales	Objetivo Especifico	Indicador	Evidencias	Supuestos	
Este plan se aplica para la cobertura de los puestos críticos de la organización que queden vacantes y toma en cuenta a todos los trabajadores que se detecten como agentes potenciales para ocupar posiciones fundamentales a futuro, sobre todo aquellas que por su complejidad requieren contar con amplia experiencia en el manejo de la hoja de coca. Se requiere la implementación de este plan, porque es necesario ejecutar medidas que permitan minimizar la situación de afectación a la operatividad de la empresa sin perder los conocimientos y experiencias adquiridas, toda vez que la complejidad y características del giro del negocio, la convierten en una entidad <i>sui generis</i> .	Diseñar un modelo de sucesión para puestos clave, bajo un enfoque de competencias, que permita la continuidad de la operatividad.	Favorecer la retención y/o cobertura inmediata del personal clave.	Tasa de puestos críticos	Requerimiento de personal	Cobertura oportuna de puestos críticos	
				Medición de cobertura de puestos críticos		
		Asegurar la Continuidad Gerencial.	Índice de desarrollo	Requerimientos de Personal	Baja rotación de puestos claves y cobertura inmediata	
		Diagnosticar las competencias de quienes actualmente ocupan puestos clave en la empresa.		Medición de satisfacción del clima laboral Matriz de Brechas	Mejora en el clima laboral	
		Proponer un modelo de Gestión de Conocimiento que permita la transferencia del conocimiento y experiencias a las personas potenciales a ocupar puestos claves.	Proporcionar a la Oficina de Recursos Humanos de la empresa, una herramienta que le permita favorecer la retención y la motivación y desarrollo del personal.	Índice de Satisfacción de Clima Laboral		Mejora en el clima laboral, factor Capacitación y Desarrollo
			Posibilitar el desarrollo y la realización del personal.			Mejora en el clima laboral, factor Capacitación y Desarrollo

Fuente: Elaboración propia

## **4.3 Objetivos**

### **4.3.1 Objetivos generales**

- Diseñar un modelo de sucesión para puestos clave bajo un enfoque de competencias, que permita la continuidad de la operatividad institucional.
- Proponer un modelo de Gestión del Conocimiento que permita la transferencia del conocimiento y experiencias al personal con potencial para ocupar puestos clave.

### **4.3.2 Objetivos específicos**

- **Favorecer la retención del personal clave.**

El plan de sucesión no implica un elemento decisivo para que un empleado decida quedarse o irse de la organización. Sin embargo, puede convertirse en un elemento a ser evaluado al comparar posibles ofertas.

La empresa podrá dar a conocer que este plan se encuentra en ejecución y que se llevan a cabo de manera objetiva e imparcial y que el trabajador tiene determinadas posibilidades de desarrollo.

- **Asegurar la Continuidad Gerencial.**

La empresa, al preocuparse por las personas, trabaja de manera intensa en la formación de gerentes y siempre que esto sea posible se preocupan por tener preparado un sucesor para todos los puestos clave que, por alguna razón, queden vacantes. Entiéndase por Gerentes no solo a los que desempeñan un puesto denominado como tal, sino, aquel trabajador que ejecuta y gestiona en función a objetivos establecidos.

- **Posibilitar el desarrollo y la realización del personal.**

El plan de sucesión involucra un plan de desarrollo personal, que defina la evolución adecuada de las capacidades, pues puede suceder que el trabajador no conozca cuáles son las competencias que necesita

desarrollar o potenciar y por lo tanto los puestos serán cubiertos por personas que no cuenten con las capacidades necesarias, conllevando a un gasto en lugar de una inversión en formación.

- **Diagnosticar las competencias de quienes actualmente ocupan puestos clave en la empresa.**

El plan de sucesión, involucra que se determine una matriz de competencias con las que deben contar los ocupantes de los puestos claves así como las que deberían de tener los potenciales candidatos a sucederlos en dichas posiciones.

- **Proporcionar a la Oficina de Recursos Humanos de la empresa una herramienta que le permita favorecer la retención, motivación y desarrollo del personal.**

El plan de sucesión debe permitir el desarrollo del personal candidato a suceder en puestos clave dentro de la organización, a través de un planeamiento adecuadamente monitoreado.

#### **4.4 Resultados**

Contar con un cuadro de sucesión de personal identificado adecuadamente y con sus respectivos planes de desarrollo individual, que permitan el crecimiento sostenido del potencial interno y asegurar la continuidad de la actividad de la empresa sin alterar plazos y minimizar los riesgos de error en la ejecución de las actividades.

Contar con un modelo de gestión de conocimiento que permita la transferencia de conocimientos y experiencias acorde con la realidad y entorno de la empresa.

#### 4.4.1 Recursos

Tabla 10

Recursos disponibles

Recursos materiales	Ítem
Recursos físicos	Útiles de escritorio
	Memoria USB
	Laptop de alto rendimiento
	Material para levantamiento de competencias
	Escritorio
	Paquetes estadísticos
Recursos humanos	Software ofimático
	Jefe de Oficina de Recursos Humanos Analista de Capacitación y Desarrollo

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.2 Matriz de medición

Figura 14. Tasa de puntos críticos e índice de desarrollo

##### Tasa de puestos críticos

Es la relación entre la cantidad de puestos críticos identificados en la gerencia y/o área y el total de puestos en la gerencia y/o área.

$$\text{Tasa de puestos críticos} = \frac{\text{Número de puestos críticos en la gerencia y/o área}}{\text{Número total de puestos en la gerencia y/o área}}$$

##### Índice de desarrollo

Es la relación entre la cantidad de puestos vacantes en la gerencia / área cubiertos con colaboradores promovidos y la cantidad total de puestos en la gerencia / área cubiertos en el mes (días calendario).

$$\text{Índice de desarrollo} = \frac{\text{Número de puestos vacantes en la gerencia / área cubierto con colaboradores promovidos}}{\text{Cantidad total de puestos en la gerencia o área cubiertos en un periodo}}$$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

Matriz de Medición

Indicador	Fórmula	Real	Meta	Desv.	Comentario
Tasa de puestos críticos	Número de puestos críticos de la gerencia o área / Número total de puestos en la gerencia o área.		100 %	100 %	Se considera que un adecuado planeamiento de sucesión permitiría tener identificado el 100% de los puestos críticos de la empresa y por los cuales se debe tener identificados los puestos potenciales o convocatoria externa
Índice de Desarrollo	Número de puestos críticos vacantes en la gerencia/área cubierto con colaboradores promovidos / Cantidad total de puestos en la gerencia o área total en un periodo		100 %	100 %	Se considera que un adecuado plan de sucesión permitirá cubrir el total de los puestos críticos vacantes
Índice de Satisfacción de Clima Laboral	Número de respuestas favorables / Total de respuestas de los factores	57 %	70 %	57 %	Se considera que la implementación del plan de sucesión mejorara la percepción en el factor Capacitación y Desarrollo.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.3 Matriz de medición simulada

Tabla 12

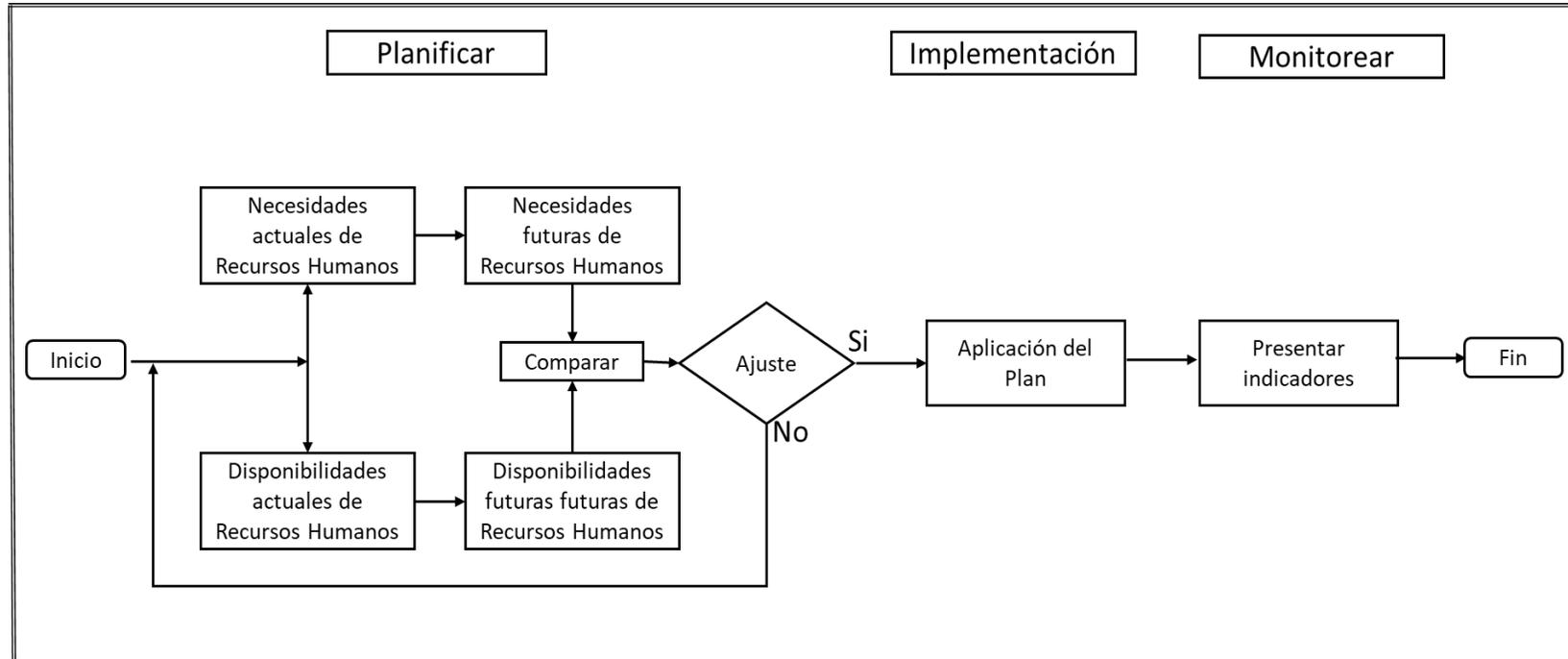
Matriz de Medición Simulada

Indicador	Fórmula	Real	Meta	Desv.	Comentario
Tasa de puestos críticos	Número de puestos críticos de la gerencia o área / Número total de puestos en la gerencia o área		100 %	100 %	Se considera que un adecuado planeamiento de sucesión permitiría tener identificado el 100 % de los puestos críticos de la empresa y por los cuales se debe tener identificado los puestos potenciales o convocatoria externa.
Índice de Desarrollo	Número de puestos críticos vacantes en la gerencia/área cubierto con colaboradores promovidos / Cantidad total de puestos en la gerencia o área total en un periodo.		100 %	100 %	Se considera que un adecuado plan de sucesión permitirá cubrir el total de los puestos críticos vacantes.
Índice de Satisfacción de Clima Laboral	Numero de respuestas favorables / Total de respuestas de los factores	65 %	70 %	7.14 %	Considera que la implementación del plan de sucesión mejorara la percepción en el factor Capacitación y Desarrollo

Fuente: Elaboración propia

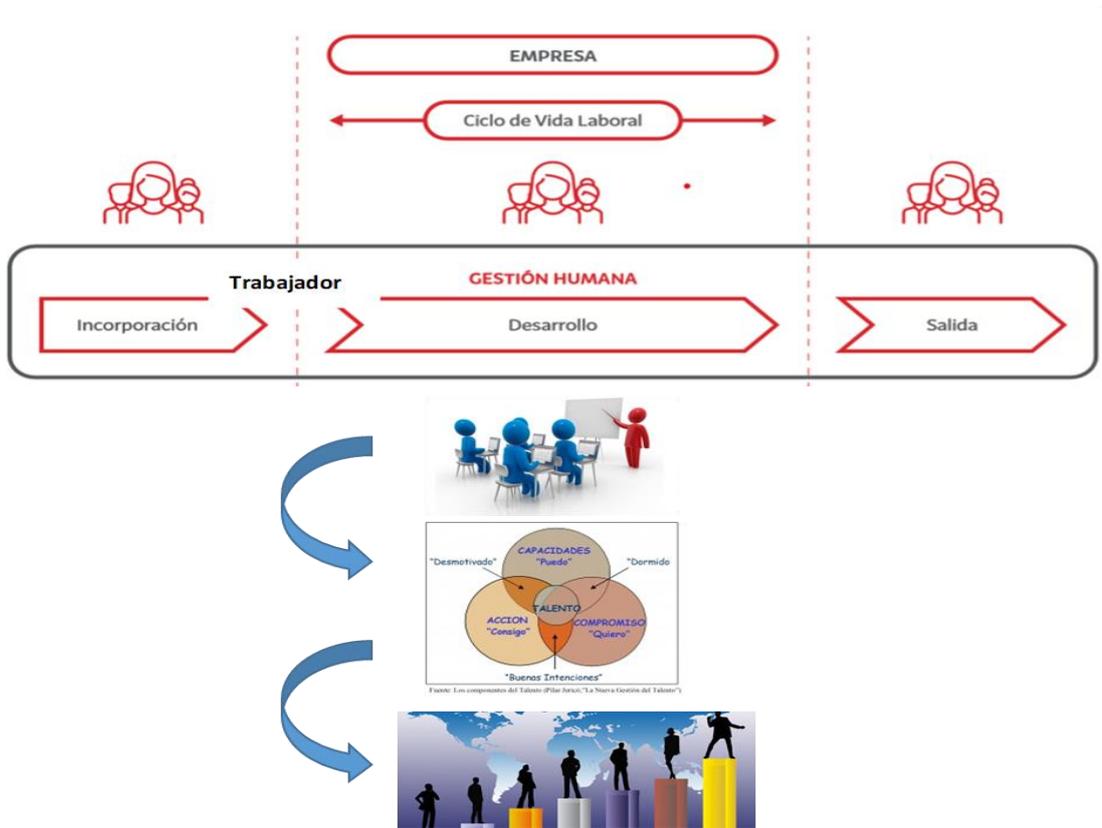
#### 4.4.4 Flujoograma y Modelo Mental del Plan de Sucesión

Figura 15. Flujoograma del Plan de Sucesión



Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Modelo mental del Plan de Sucesión



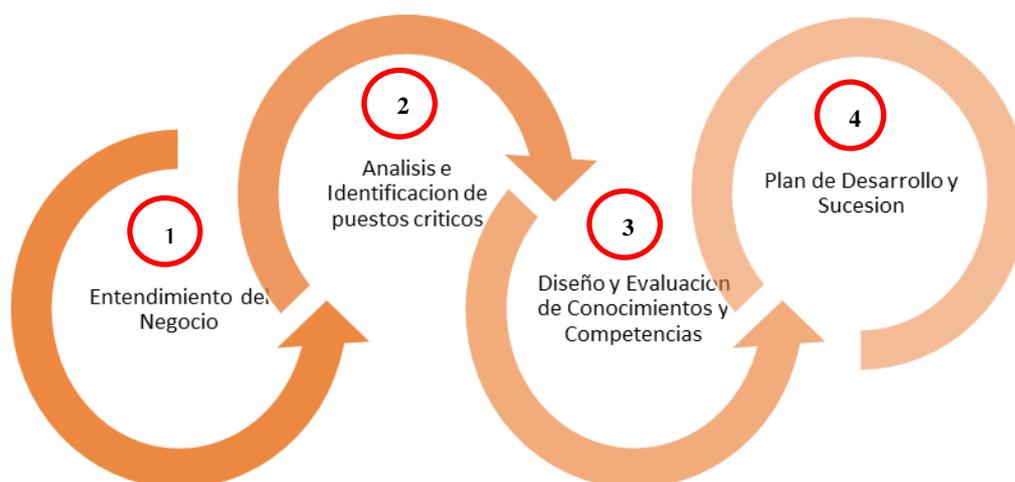
Fuente: Elaboración propia

## V. ESTRATEGIAS DE MEJORA O CAMBIO

### 5.1 Planteamiento y presentación de las propuestas

El planteamiento que se formula ante estas situaciones, es la implementación de un Plan de Sucesión para los puestos Críticos basado en competencias, la misma que será ejecutada teniendo en cuenta las siguientes etapas:

Figura 17. Estrategias de mejora o cambio



Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Formulación de Estrategias

Problema	Objetivo	Meta	Formulación de Propuestas de Mejora
Dificultad para cubrir puestos críticos.	Favorecer la retención y/o cobertura inmediata del personal clave.	100% de puestos clave cubiertos.	Realizar matriz de puestos críticos y de personal clave.
	Asegurar la Continuidad Gerencial.		Planificar la sucesión de los puestos críticos.

Diagnosticar las competencias de quienes actualmente ocupan puestos clave en la empresa.	Ajustar a cero (0) la brecha de competencias.	Desarrollar un manual de competencias para puestos críticos.
	100% de puestos críticos planificados.	Planificar la sucesión de los puestos críticos.
Proporcionar a la Oficina de Recursos Humanos de la empresa una herramienta que les permita favorecer la retención y la motivación y desarrollo del personal.	Manual de Competencias de puestos críticos.	Elaborar adecuadamente el manual de competencias y mantener oportunidad de mejora.
Posibilitar el desarrollo y la realización del personal.	Ajustar a cero (0) la brecha de competencias.	Analizar e identificar las brechas de los trabajadores potenciales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

*Matriz de Selección de Propuestas de Mejora*

	<b>Propuesta de Mejora</b>	<b>Impacto</b>	<b>Implementabilidad</b>	<b>Selección de Propuesta</b>
1	Realizar matriz de puestos críticos y de personal clave.	A	A	Elaborar la matriz de los puestos críticos.
2	Planificar la sucesión de los puestos críticos.	A	A	Elaborar la matriz de los puestos potenciales para establecer sucesión.
3	Desarrollar un manual de competencias para puestos críticos.	A	A	Elaborar o definir el manual de competencias de los puestos críticos.
4	Plan de desarrollo de competencias por puesto potencial.	A	A	Elaborar Plan de Desarrollo de Competencias por puesto potencial.
5	Elaborar adecuadamente el manual de competencias y mantener oportunidad de mejora.	A	A	Mantener actualizado el manual de competencias para puestos críticos.
6	Analizar e identificar las brechas de los trabajadores potenciales.	A	A	Matriz de brechas (GAP) de competencias de los puestos críticos.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la matriz de selección, las propuestas de mejora se eligieron por su afinidad, para esto se hicieron las siguientes preguntas:

#### Impacto

- ✓ ¿Agregará valor a los clientes?
- ✓ ¿Está alineada con la estrategia?
- ✓ ¿Está integrada con otras iniciativas?

#### Implementabilidad

- ✓ ¿Se puede lograr en un tiempo razonable?
- ✓ ¿Hay recursos disponibles para hacer el trabajo?

Las propuestas elegidas para implementar el plan de sucesión tienen un impacto alto, porque agregarán valor a los clientes en la mejora del servicio, así mismo, están alineadas con la estrategia de la empresa pues tendrán incidencia directa en el clima laboral y se integran con todos los procesos de la empresa. Es importante indicar que el tiempo estimado de implementación es razonable y viable toda vez que se cuenta con todos los recursos humanos y financieros para poder ejecutarlas. Estas se detallan a continuación:

Tabla 15

*Propuestas de Mejora y Actividades a realizar*

<b>Propuesta</b>	<b>Actividades</b>
Elaborar la matriz de los puestos críticos.	Revisión de Organigrama de la empresa. Determinar puestos críticos
Elaborar la matriz de los puestos potenciales para establecer sucesión.	Revisión del organigrama. Identificación de los puestos potenciales a proponer. Elaborar matriz de Competencias para puestos críticos. Levantar información sobre competencias de los puestos potenciales.
Elaborar o definir el manual de competencias de los puestos críticos.	Definir concepto de las competencias para puestos críticos. Definir los grados por cada competencia.
Matriz de brechas (GAP) de competencias de los puestos críticos	Comparar las competencias requeridas de los puestos críticos con las competencias de los puestos potenciales. Elaborar gráficos de resultados por puesto potencial.
Elaborar Plan de Desarrollo de Competencias por puesto potencial.	Determinar las competencias a desarrollar por cada puesto potencial elegido. Propuesta de plan de desarrollo

Mantener actualizado el manual de competencias para puestos críticos.	Revisión periódica de la matriz de competencias por puestos críticos.
---	---

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Análisis FODA de la aplicación del Plan

Tabla 16

*Matriz de Análisis FODA de la Aplicación del Plan*

<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
Se cuenta con el apoyo de la Alta Dirección.	No se cuenta con un plan de capacitación acorde con el desarrollo de competencias y desarrollo de potencial.
Se cuenta con presupuesto para la implementación.	No hay planificación de recursos humanos.
Conocimiento del tema por parte del equipo de Recursos Humanos.	No existen mapas de potenciales
Reconocimiento por parte de la Alta Dirección sobre la necesidad de la implementación del plan.	No hay manual de competencias para puestos críticos.
	Interferencia del Sindicato
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
Empresa se encuentra en implementación de modelo de gestión de RR.HH – FONAFE	Observaciones de la OCI en el procedimiento y definición de competencias.
	Mejores ofertas de trabajo en otra empresa
Existen empresas que ya han implementado estos procedimientos	

Fuente: Elaboración propia

## 5.3 Identificación y descripción de estrategias y actividades

Para la identificación de las estrategias y actividades se utilizó la matriz FODA, luego de esto se seleccionaron las estrategias según *Impacto* e *Implementabilidad* con actividades relacionadas.

Tabla 17

Matriz de Análisis FODA del Plan

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	Se cuenta con el apoyo de la Alta Dirección.	No se cuenta con un plan de capacitación acorde con el desarrollo de competencias y desarrollo de potencial.
	Se cuenta con presupuesto para la implementación.	No hay planificación de recursos humanos.
	Conocimiento del tema por parte del equipo de Recursos Humanos.	No existen mapas de potenciales.
	Reconocimiento por parte de la Alta Dirección sobre la necesidad de la implementación del plan.	No hay diccionario de competencias para puestos críticos.
		Interferencia del Sindicato
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
La Empresa se encuentra en proceso de implementación del modelo de gestión de RR.HH – FONAFE.	Desarrollar el plan alineado con el modelo de gestión corporativo.	Desarrollar un diccionario de competencias para puestos críticos.
	Aprovechar el respaldo de la Alta Dirección para implementar el plan.	Realizar matriz de puestos críticos y de personal clave.
	Aprovechar la experiencia del líder de recursos humanos para minimizar costo de implementación.	Planificar la sucesión de los puestos críticos.
Existen empresas que ya han implementado estos procedimientos.	Revisar otras experiencias para comparar la implementación.	Analizar e identificar las brechas de los trabajadores potenciales.
		Preparar un proyecto de desarrollo de competencias individuales según resultados.
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>Estrategia FA</b>	<b>Estrategia DA</b>
Observaciones de la OCI en el procedimiento y definición de competencias.	Mantener y utilizar el respaldo de la Alta Dirección.	Elaborar adecuadamente el manual de competencias y mantener oportunidad de mejora.
Mejores ofertas de trabajo en otra empresa.		Mejorar el clima laboral y difundir la oportunidad del plan de sucesión.

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias seleccionadas se presentan en la Tabla 18.

Tabla 18

*Estrategias seleccionadas según Matriz de Análisis FODA*

Estrategias	Actividades
Aprovechar el respaldo de la Alta Dirección para implementar el plan.	Reuniones de coordinación. Establecer el presupuesto Elaborar lista de recursos. Coordinar el cronograma. Evaluar capacidades de liderazgo. Aprobación del plan
Desarrollar el diccionario de competencias para puestos críticos (Ver Anexo A).	Reunión con la Alta Dirección Definir competencias. Validar competencias por puesto crítico. Determinar competencias para los puestos críticos.
Aprovechar la experiencia del líder de recursos humanos para minimizar costo de implementación.	Realizar las reuniones de coordinación. Monitorear los avances de las actividades. Establecer el cronograma.

Fuente: Elaboración propia

#### **5.4 Programación de actividades: Diagrama de Gantt**

El cronograma de trabajo se realizó teniendo en cuenta los meses de preparación y planificación.

Tabla 19

Cronograma: Plan de Sucesión

**ENACO SA**  
**CRONOGRAMA : PLAN DE SUCESION**  
**EJECUCION 2020-2021**

			2020												2021															
			OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
FASES	ACTIVIDADES	RESP.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	ENTENDIMIENTO DEL NEGOCIO	Lectura de documentos de la empresa (estudios anteriores, PEI, otros) y Lineamientos Corporativos	RR.HH	■																										
		Reunión de Comité de Gerencia y RR.HH para recopilar sugerencias y definir los criterios para determinar los puestos críticos	RR.HH	■																										
2	ANALISIS ORGANIZACIONAL E IDENTIFICACION DE PUESTOS CRITICOS	Diseño y ajuste de criterios para formular el plan de sucesión	RR.HH		■																									
		Definición, basado en los criterios establecidos, para formular el Plan de Sucesión	RR.HH		■																									
3	DISEÑO Y APLICACIÓN DE LA EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS	Inventario de puestos y recopilación de antecedentes críticos de cobertura	RR.HH			■																								
		Identificación de los puestos críticos	RR.HH			■																								
		Levantamiento de competencias y potencialidades individuales (Candidatos)	RR.HH			■	■																							
		Análisis de la Evaluación de Desempeño	RR.HH					■																						
		Determinación de Brechas para la Matriz Potencial / Desempeño	RR.HH						■	■																				
		Procesamiento de Resultados y presentación de informe a la Gerencia General para conocimiento	RR.HH								■	■																		
4	PLAN DE DESARROLLO Y SUCESION	Elaboración de la Matriz Potencial / Desempeño	RR.HH							■																				
		Determinación de potenciales a desarrollar	RR.HH									■																		
		Elaboración del Plan de Desarrollo	RR.HH										■	■																
		Aprobación del Plan de Desarrollo de potencial	RR.HH											■	■															
		Ejecucion del Plan de Desarrollo de Candidatos Potenciales	RR.HH												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		Seguimiento y monitoreo del Plan de Candidatos Potenciales	RR.HH																										■	

Fuente: Elaboración propia

## **5.5 Marco Teórico: Fundamento de las estrategias**

### **5.5.1 Antecedentes de investigación**

Al finalizar la segunda guerra mundial, en las empresas se comenzaron a notar ciertas variables que alteraban el funcionamiento de las organizaciones, tales como la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Con el fin de sobrevivir, surgió la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos y adaptarse a las nuevas condiciones, planteando objetivos corporativos y planes estratégicos que les permitieran enfrentar con éxito los retos que dichos cambios conllevan.

La clave del desarrollo se encontraba en el talento, la capacidad y la disposición de las personas idóneas, con los cargos adecuados y en los momentos oportunos. El suministro de los recursos humanos necesarios será llevado a cabo de una manera sistemática a través del subsistema particular conocido como planificación estratégica de recursos humanos, que se encuentra inmerso dentro de un sistema más amplio que constituye la planificación estratégica.

La planeación estratégica formal, con sus características modernas, fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950.

En la Tesis Diseño de un Plan de Sucesión basado en Competencias para el personal clave de una constructora, la autora Jesica Abigail Ayala Treviño, menciona "Los primeros autores que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern (1947) en su obra «La teoría del juego»; definiéndola como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta Drucker (1954) afirma: «La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener» ".

Chandler (1962, p. 13) establece la primera definición moderna de estrategia como: «El elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas».

Una concepción más actual de planeación estratégica, es la que plantea Steiner (1998, p. 20) al manifestar que «La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director».

Específicamente, el subsistema de planeación estratégica de recursos humanos ha sido definido por diversos autores, para Puchol (2005), se trata del «punto de partida para diseñar políticas de empleo, sustituciones internas, formación, promoción, retribución, comunicación interna y servicios sociales»; mientras que Candau (1985) lo define como «las políticas, sistemas y procedimientos, que tienen por objetivo asegurarse de que el número apropiado de personas, con las cualificaciones y especificaciones que la empresa necesite, estará disponible en tiempo útil y en los lugares requeridos»

En resumen, la planificación de recursos humanos implica un conjunto de procedimientos para anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma; su propósito es ayudar a la organización a desplegar los recursos humanos de manera tan efectiva como sea posible, en el lugar y el momento en que se le necesite, para lograr los objetivos de la misma (Bohlander & Snell, 2008)

Parte fundamental de la planeación de recursos humanos son las proyecciones acerca del futuro de la organización, para lo cual normalmente se utilizan tres series de pronósticos: uno para las necesidades de personal, otro para la oferta de candidatos al interior de la empresa y en tercer lugar para la oferta de candidatos del exterior. (Dessler, 2001).

Los encargados de la planificación estratégica de recursos humanos toman las decisiones relacionadas con transferencias, reemplazos o sucesiones y sobre qué tipo de suministro (interno o externo) de personal es el adecuado en cada caso.

Entre las principales fuentes de suministro interno de personal se encuentran los planes de sucesión, que forman parte del proceso global de la planificación estratégica de recursos humanos como un subconjunto, y que son considerados como una de las herramientas de mayor uso para este propósito, orientados a la planificación de la sucesión o los reemplazos para un grupo determinado de posiciones dentro de la organización, mediante la identificación de los posibles sustitutos sobre bases uniformes e iguales para todos y que garanticen la objetividad del proceso.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la palabra 'sucesión' significa, entre otras cosas, la «entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra» y «prosecución, continuación ordenada de personas,

cosas o sucesos».

Si se traslada dicha definición al campo de la gestión del capital humano, es posible afirmar que es la continuación en la organización por medios metodológicos y ordenados, planificados de un empleado en lugar de otro, con iguales o superiores características humanas y técnicas.

Según Miller Le Breton, Miller y Steiller (2004), la sucesión es la habilidad para asegurar un liderazgo competente en la empresa familiar a través de las generaciones. Sin embargo, para asegurar ese liderazgo de alta competencia, el sucesor debe no solo transmitir la dirección sino también el capital social, los recursos intangibles y la propiedad de la empresa (Tomado de la Tesis Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora)

Cuando en las organizaciones se busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de sus operaciones a través del tiempo, se desarrollan los planes de sucesión, que permiten identificar, seleccionar y desarrollar a sus futuros líderes.

La complejidad del medio en que se desarrollan los negocios provoca que la continuidad de los empleados que son claves dentro de una compañía sea casi impredecible. Es por eso, que una sucesión ideal debería trabajarse con tiempo para que el cambio no tome por sorpresa a la organización.

En un plan de sucesión, el reto es que la transición comience años antes del retiro, ya que si un sucesor es elegido de forma repentina, se corre el riesgo de que la persona no resulte idónea para el puesto. Un plan de sucesión efectivo implica asegurar determinadas acciones que ayuden a lograr los resultados esperados.

En primer lugar, se debe planear con anticipación, las empresas deben de reconocer la importancia de formar a quienes ocuparán puestos estratégicos. Es crítico identificar las competencias necesarias que debe de tener el candidato que sustituirá al directivo de la empresa para asegurar la continuidad de las funciones. Segundo, es necesario identificar al talento, personas con potencial para ocupar puestos estratégicos, hay que fijarse en su desempeño y ver si tienen capacidades clave que puedan desarrollarse a futuro. La organización debe medir cómo se desenvuelve ese talento, con respecto de los objetivos y resultados establecidos para el puesto.

Es recomendable determinar el perfil y descripción del puesto a suceder, para

minimizar el riesgo propio de todo proceso de transición, y así aumentar las probabilidades de éxito. Algunas de las competencias más deseadas tienen que ver con los atributos intangibles de los líderes como la capacidad para resolver problemas, pensar de forma crítica, liderar y motivar equipos de trabajo, tener capacidad para negociar y mediar en situaciones adversas, entre otros aspectos.

Los planes de sucesión en base a competencias proporcionan a las organizaciones un alto valor añadido, ya que permiten una evaluación más precisa y sistemática de los factores necesarios para el éxito en los puestos clave, así como también la evaluación de la adecuación persona - puesto (Dalziel, 1996).

Desde un enfoque de competencias, el objetivo de planear la sucesión es identificar en los candidatos el mejor rendimiento y elevado potencial, aquellas competencias consideradas más adecuadas para desempeñar eficientemente los puestos críticos (Blanco Prieto, 2007).

En base en los aportes realizados por los diversos estudiosos del tema, anteriormente expuestos, y teniendo en cuenta la importancia que tiene para las organizaciones contar con una planeación estratégica de recursos humanos es que se ha tomado en consideración el Diseño de este Plan de Sucesión, a partir del cual se plantea el problema que enfrenta la Empresa Nacional de la Coca S. A. (ENACO) y se busca aportar soluciones que contribuyan a su mejora operativa.

## **5.5.2 Bases teóricas**

**5.5.2.1 Concepto de planeación.** Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es necesario determinar qué resultados son los que se desean obtener de la misma, así como los elementos necesarios para que funcione eficazmente. Esto solo puede ser alcanzado a través de la planeación.

Según Jones, la planeación es el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar las oportunidades que hayan sido previstas. Gómez Ceja, la define como el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización en base a la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

Scalan, considera que es el sistema que comienza con los objetivos, desarrolla

políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias. La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que, a través de ella, se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. La planeación es el proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo ha de hacerse (Rodríguez Valencia, 2005).

**5.5.2.2 Estrategia.** El concepto de estrategia, cuya génesis se remonta a una época muy antigua, proviene del griego *strategeia* que significa «el arte o la ciencia de ser general». Es un programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo. En 1962, Alfred D. Chandler, el historiador del mundo de los negocios, propuso que estrategia se definiera como la «determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas» (Stoner, 1996)

La estrategia define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos, con el fin de obtener una ventaja competitiva y lograr un objetivo con un nivel de riesgo aceptable; define el planteamiento básico que hay que seguir para alcanzar ciertos objetivos (Rodríguez Valencia, 2005).

Ansoff (1965) consideraba que la estrategia era un «hilo conductor» que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. También es definida como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

**5.5.2.3 Planeación estratégica.** Un plan estratégico representa el establecimiento de una estrategia para la organización y gira en torno a ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite (Stoner, 1996).

El objetivo de la planeación estratégica es moldear los negocios y productos de la empresa, de modo que produzcan las utilidades y tasas de crecimiento meta y mantenga saludable a la empresa pese a las amenazas imprevistas que pudieran presentarse (Kotler, 2002). Es el proceso mediante el cual se determinan los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos

(Wayne & Noe, 2005).

La importancia de la planeación estratégica para las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los directivos encuentran que al definir la misión de sus empresas en términos específicos, les es más fácil imprimirles dirección y propósito, y como consecuencia, estas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales (Stoner, 1992).

**5.5.2.4 Planeación Estratégica de Recursos Humanos.** En una primera aproximación al concepto, Koontz afirmaba que la planificación de recursos humanos suponía determinar de forma consciente las acciones que se deben desarrollar para cumplir los objetivos estratégicos (citado en Jiménez, 2007).

Es un proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite (Wayne & Noe, 2005).

Dicho proceso es utilizado para establecer los objetivos de la función del personal y desarrollar las estrategias adecuadas para alcanzarlos. Tiende a seguir un modelo congruente que comprende objetivos organizacionales, pronósticos, evaluación, planes y programas (Rodríguez Valencia, 2007).

La planificación efectuada por la dirección de recursos humanos, debe estar vinculada a la estrategia empresarial, a las capacidades de la organización y a las estrategias de personal (Jiménez, 2007).

**5.5.2.5 Planeación de la Sucesión.** Las organizaciones, independientemente de su tamaño y objeto social, requieren tener asegurada su continuidad en el tiempo incluyendo la continuidad de su administración, para lograrlo, requieren del desarrollo de la herramienta conocida como Plan de Sucesión.

Diseñar un Plan de Sucesión no necesariamente significa que la persona que actualmente ocupa el puesto piensa dejarlo en un corto plazo, sino que la compañía desea prevenir eventualidades, desde las de tipo trágico (fallecimiento o incapacidad de una persona) hasta las más usuales como que un ejecutivo decida dejar su puesto para trabajar en otra empresa, para empezar su propio negocio, a fin de dedicarse a otras actividades, o cualquier otra circunstancia

(Alles, 2009).

Un plan de sucesión es un programa organizacional por el cual se identifican puestos clave y los posibles participantes del programa, a los cuales se les evalúa para designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones (Alles, 2009). Lo anterior es complementado con la planificación de la preparación de estas personas para la sucesión en los puestos directivos. Un plan de sucesión prepara la sustitución de una persona por otra de iguales o superiores características (Baguer Alcalá, 2009).

Este tipo de planeación permite asegurar que existen en la organización personas en disposición de ocupar a corto, medio o largo plazo puestos críticos de los que depende (Rodríguez-Serrano, 2004).

La sucesión va más allá de ser una herramienta de planificación y se traduce en un aliado de gran utilidad en los procesos de selección y formación, a través de la adecuación de las necesidades profesionales de cada individuo con las necesidades actuales y futuras de los puestos clave de la organización. (Dalziel, 1996).

Este proceso se enfoca en encontrar a la persona correcta, no solo a la que se encuentre disponible. Se basa en el concepto de reconocer los líderes potenciales en la organización y desarrollarlos para que cuando la oportunidad surja puedan ser ascendidos. (Gabour Atwood, 2007)

Algunos factores externos como la devaluación, la inflación, el aumento en costos, la recesión, entre otros; así como aquellos elementos internos como la enfermedad de algún integrante de la empresa, los conflictos laborales, el retiro de los líderes, etcétera, ponen de manifiesto que la planeación y la preparación es trascendental en el éxito y supervivencia de cualquier empresa. Preparar la sucesión es un acto de prevención con el fin de salvaguardar el patrimonio, las buenas prácticas de negocio y un valioso legado adquirido a lo largo de los años (Artiga Portillo, Artiga Portillo, & Monterroza Gómez, 2011).

La falta de una sucesión adecuada y oportuna puede generar conflictos, herir sentimientos individuales incluso familiares, generando incertidumbre entre los empleados, proveedores, clientes y todos aquellos terceros interesados, dando como resultado la discontinuidad de la empresa. Es por eso, que la sucesión debe ser un proceso reflexionado, planeado y administrado de manera oportuna.

Perder a una persona clave en la organización, implica perder conocimiento y experiencia acumulado a través de los años. Esta pérdida del conocimiento y experiencia organizacional, puede ser mitigada con la ayuda de un programa efectivo de sucesión, ya que la continuidad va de la mano con aquellas iniciativas y estrategias definidas para que la empresa siga operando sin importar cuantas personas cambien en la dirección y liderazgo de la misma (Deloitte, 2010).

## VI. RESULTADOS

### 6.1. Resultados esperados

En el marco del plan de mejora se pretende planificar, implementar y monitorear medidas para lograr un cambio en la organización, el mismo que debe generar un impacto positivo en la cobertura de los puestos críticos y por ende en el clima laboral, por el desarrollo del potencial interno y las nuevas oportunidades que pueden obtener, logrando un equipo de trabajo motivado y comprometido con la empresa.

Para ello los resultados esperados de manera general con el proyecto son:

- ✓ Tener plenamente identificados los puestos críticos en la empresa.
- ✓ Desarrollar al personal para cubrir los puestos críticos.
- ✓ Mejorar la percepción de los trabajadores con relación a capacitación y desarrollo.

Tabla 20

#### *Resultados Esperados*

Objetivo	KPI	Medida	Plazo Indicador	Meta	Resultado Real	Resultado Esperado	Análisis Variación
Tener plenamente identificados los puestos críticos en la empresa.	Tasa de puestos críticos	%	Mensual	100%	0	100%	Menor que la meta
Desarrollar al personal para cubrir los puestos críticos.	Índice de Desarrollo	%	Mensual	100%	0	100%	Menor que la meta
Mejorar la percepción de los trabajadores con relación a capacitación y desarrollo.	Índice de Satisfacción de Clima Laboral	%	Anual	75%	57%	70%	Menor que la meta

Fuente: Elaboración propia

## 6.2 Presupuesto del plan de implementación

Tabla 21

Presupuesto

Descripción	Cantidad	Tiempo (M)	Costo Unitario	Costo Total
Servicios				
Capacitaciones	Varios	12	30,000.00	30,000.00
Recursos				
Útiles de escritorio	Varios	1	100.00	100.00
Materiales diversos	Varios	1	50.00	50.00
			Subtotal	150.00
			Total	30,150.00

Fuente: Elaboración propia

## 6.3 Mecanismos de control y medición del cambio

Los mecanismos de control y medición del cambio se llevarán a cabo con los indicadores que se han establecidos según los objetivos, los que deben mantenerse actualizados de manera mensual. El seguimiento y monitoreo es importante ya que nos dará la señal del avance y progreso de la implementación del plan así como los efectos que está generando el mismo.

A continuación, se muestran los indicadores, los instrumentos y estrategias de control.

Tabla 22

*Medidas de Control*

<b>ETAPA</b>	<b>HITOS</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>REGISTRO/ RESULTADO</b>
Planificación	Identificar las competencias para puestos claves	Oficina de RR.HH	Matriz de Puestos Críticos (Ver Anexo A)
Identificación de puestos críticos y personal clave	Identificación de los puestos críticos	Oficina de RR.HH	Diccionario de Competencias para puestos críticos y nivel requerido (Ver Anexo B y Anexo C)
	Identificar puestos potenciales	Oficina de RR.HH	Matriz de identificación de puestos potenciales (Ver Anexo D)
Identificación de GAPS	Identificación de brechas	Oficina de RR.HH	Matriz de brechas (Ver Anexo E)
Indicadores de Gestión	Implementación de indicadores	Oficina de RR.HH	Indicadores de gestión

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23

*Determinación de Puestos Críticos en la Empresa*

<b>PUESTO CRÍTICO</b>	<b>NIVEL / CATEGORÍA</b>
Gerencia de Comercio Tradicional	Gerente
Gerencia de Administración y Finanzas	Gerente
Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática	Gerente
Jefe de Oficina de Comercio Industrial	Funcionario
Jefe de Oficina de Asesoría Jurídica	Funcionario
Jefe de Oficina de Recursos Humanos	Funcionario
Jefe de Oficina de Control Selectivo	Funcionario
Jefe de Sucursal	Funcionario
Jefe de Agencia	Funcionario
Responsable de Unidad	Funcionario

Fuente: Elaboración propia

## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 Conclusiones

- ✓ La implementación del plan de sucesión tendrá un impacto positivo ya que los trabajadores se sentirán motivados y su desempeño mejorará, lo cual repercutirá en el servicio y calidad de atención al cliente.
- ✓ La implementación del plan de sucesión lograra disminuir la desmotivación del personal, teniendo un personal más comprometido y orientado a mejorar su desempeño toda vez que verá una oportunidad de desarrollo.
- ✓ La implementación del plan de desarrollo individual, permitirá desarrollar competencias a los candidatos potenciales a fin de que asuman con éxito las nuevas posiciones.
- ✓ La implementación del plan de sucesión, permitirá no solo el desarrollo personal, sino que irá de la mano con una mejora en su nivel remunerativo según la escala establecida.

### 7.2 Recomendaciones

- ✓ Mantener actualizada la matriz de competencias por puestos claves.
- ✓ Mantener actualizado el nivel de competencias de los candidatos potenciales a fin de controlar las brechas.
- ✓ Mejorar la evaluación de desempeño a fin de que se ejecute de manera objetiva y orientada a competencias.
- ✓ Generar el efecto cascada para la transmisión de conocimientos y experiencias de arriba hacia abajo.
- ✓ Mantener un modelo de gestión de conocimiento.
- ✓ El plan de sucesión debe ser revisado de manera periódica, a fin de no generar distorsiones en cuanto a las necesidades que surgen en la empresa.
- ✓ Mantener en la medición del clima laboral el factor *desarrollo de personal*, a fin de monitorear la percepción de los trabajadores sobre sus oportunidades al interior de la empresa para poder realizar las acciones correspondientes.

## VIII. FUENTES DE INFORMACIÓN

### 8.1 Referencias

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica 2.<sup>a</sup> Edición.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: 1.<sup>a</sup> edición Editorial Granica.
- Alles. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S. A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias. La Trilogía: 60 Competencias más Utilizadas*. Buenos Aires. 1<sup>a</sup> edición Editorial Granica.
- Artiga Portillo, A., Artiga Portillo, K., & Monterroza Gómez, V. (Diciembre de 2011). *Plan de sucesión como herramienta clave para la gestión del talento humano en la ONG Visión Mundial El Salvador*. (Tesis de Licenciatura en Administración). Universidad de El Salvador, San Salvador.
- Baguer Alcalá, Á. (2009). *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Baldwin, M. D. (2010). *Center for Simplified Strategic Planning*. Recuperado de <http://www.cssp.com/CD0100/SuccessionPlanningStrategy/>
- Blanco Prieto, A. (2007). *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos y competencias*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill, Quinta Edición.
- Dalziel, M. (1996). *Competencias: Claves para una gestión integrada de recursos humanos*. España: Deusto, 2.<sup>a</sup> Edición.

- Deloitte. (2010). *Plan de sucesión. Boletín Gobierno Corporativo*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.
- Dressel, G. (1975). *Organización de la construcción, Tomo 2*. Barcelona: Editores Técnicos Asociados.
- Fernández López, J. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. España: Prentice Hall.
- Fernández, G., & Fajardo, P. (2004). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los RR.HH.* Barcelona: Ediciones Deusto.
- Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: Teoría, métodos y ejercicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Gabour Atwood, C. (2007). *Succession Planning Basics*. Baltimore, Maryland: American Society for Training and Development Press.
- García Cadena, C. H. (2009). *Cómo investigar en psicología*. México D. F.: Trillas.
- Hernández Cote, C., & Sala Gorrín, I. (Noviembre de 1999). *Plan de sucesión ejecutiva basado en el enfoque de competencias - Caso entidad bancaria*. (Tesis de Licenciatura en Relaciones Industriales). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Jiménez, D. P. (2007). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Levi-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México: 1.ª Edición, Prentice Hall.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México D. F.: Pearson Educación.
- Montes Alonso, M. J., & González Rodríguez, P. (2005). *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. Madrid: Ideas propias Editorial S. L.
- Montes, M. J., & González, P. (2006). *Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado*. Madrid: Ideas propias Editorial, 1.ª Edición.
- Rábago López, E. (2010). *Gestión Por Competencias*. España: Netbiblo.

Rodríguez Valencia, J. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*. México, D.F.: 5.ª Edición, Thomson Editores.

Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.

Rodríguez-Serrano, J. C. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.

Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: a starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*.

Wayne, M. R., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: 9.ª edición, Pearson educación.

<https://intranet.enaco.com.pe/intranet/wp-login>. Herramienta de Gestión: Cuadro de Asignación de Personal – Agosto 2020

Ayala Treviño, Jesica Abigail. (Mayo 2013). Tesis para Maestría Diseño de un plan de sucesión para el personal clave de una empresa constructora. Monterrey Nuevo Leon. México.

## ANEXOS

### Anexo A. Determinación de puestos críticos en la empresa

<b>PUESTO CRITICO</b>	<b>NIVEL / CATEGORIA</b>
Gerente de Comercio Tradicional	Gerente
Gerente de Administración y Finanzas	Gerente
Jefe de Oficina de Comercio Industrial	Funcionario
Gerencia de Planeamiento Presupuesto e Informática	Gerente
Jefe de Oficina de Asesoría Jurídica	Funcionario
Jefe de Oficina de Recursos Humanos	Funcionario
Jefe de Oficina de Control Selectivo	Funcionario
Jefe de Sucursal	Funcionario
Jefe de Agencia	Funcionario
Responsable de Unidad	Funcionario

## ANEXO B. Diccionario de Competencias para Puestos Críticos

COMPETENCIA	GRADOS			
Orientación a Resultados	A	B	C	D
<p>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. Orientación</p>	<p>Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro o la superación de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadores. Capacidad para realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. Capacidad para fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, y alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios o productos que se brindan. Capacidad para fomentar igual actitud en otros a través del ejemplo.</p>	<p>Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. Capacidad para realizar el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para tal fin. Capacidad para motivar a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.</p>	<p>Capacidad para mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores.</p>	<p>Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes. Capacidad para realizar el control de su propio trabajo.</p>

COMPETENCIA	GRADOS			
Liderazgo	A	B	C	D
<p>Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.</p>	<p>Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.</p>	<p>Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo.</p>	<p>Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de corto plazo.</p>	<p>Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.</p>

COMPETENCIA	GRADOS			
Pensamiento Estratégico	A	B	C	D
<p>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 con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.</p>	<p>Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar el uso de las fortalezas internas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.</p>	<p>Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas internas, actuar sobre las debilidades, y considerar las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Capacidad para comprender que el objetivo último de las acciones de las distintas áreas es que se reflejen de manera positiva en el resultado corporativo.</p>	<p>Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo. Capacidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y reducir las debilidades. Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo en función de los objetivos corporativos en su conjunto.</p>	<p>Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.</p>

COMPETENCIA	GRADOS			
Capacidad de planificación y organización	A	B	C	D
<p>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. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>	<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar 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 resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.</p>	<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar 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 resulten necesarias.</p>	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.</p>	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que sean necesarias.</p>

COMPETENCIA	GRADOS			
Toma de decisiones	A	B	C	D
<p>Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.</p>	<p>Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.</p>	<p>Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.</p>	<p>Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.</p>	<p>Capacidad para generar más de una opción frente a cada situación a resolver, aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido y ejecutar las opciones elegidas según los procedimientos vigentes.</p>

COMPETENCIA	GRADOS			
Desarrollo y autodesarrollo del talento	A	B	C	D
<p>Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio.</p>	<p>Capacidad para identificar permanentemente las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) propio y de los colaboradores. Capacidad para instalar y difundir el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual. Capacidad para maximizar la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento. Capacidad para mantener una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos a la empresa, tendientes al mejoramiento de las actividades, de la gestión y de los resultados. Capacidad para transformarse en un referente organizacional en la materia.</p>	<p>Capacidad para identificar oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias, tanto para sí mismo como para los demás integrantes de su equipo de trabajo. Capacidad para entender el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual. Capacidad para administrar de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento. Capacidad para buscar nuevos caminos de aprendizaje y la actualización permanente, útiles para su desempeño y el de sus colaboradores.</p>	<p>Capacidad para identificar oportunidades de crecimiento del talento (conocimientos y competencias), para sí mismo y para sus colaboradores. Capacidad para utilizar adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades propias y ajenas. Capacidad para mantener la disposición a incorporar nuevos aprendizajes y mantenerse actualizado.</p>	<p>Capacidad para reconocer oportunidades de mejora, para sí mismo y para sus colaboradores más directos, en cuanto a sus conocimientos y competencias. Capacidad para aceptar la retroalimentación ofrecida por los demás y para determinar los cursos de acción más adecuados.</p>

COMPETENCIA	GRADOS			
Responsabilidad	A	B	C	D
<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.</p>	<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en toda la organización. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de largo plazo. Capacidad para diseñar normas y políticas organizacionales destinadas a fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente por su responsabilidad profesional y personal, tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad en la que actúa.</p>	<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en su área. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de mediano plazo. Capacidad para implementar las normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente dentro de su área y en el ámbito de la organización por su responsabilidad profesional y personal.</p>	<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre sus colaboradores. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo. Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.</p>	<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad. Capacidad para aplicar los lineamientos recibidos en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.</p>

COMPETENCIA	GRADOS			
Trabajo en equipo	A	B	C	D
<p>Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>	<p>Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>	<p>Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>	<p>Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.</p>	<p>Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.</p>



**Anexo D.****MATRIZ DE IDENTIFICACION DE PUESTOS POTENCIALES  
SUGERIDOS**

<b>PUESTO CRITICO</b>	<b>PUESTOS POTENCIALES ACTUALES</b>
Gerente de Comercio Tradicional	Jefe de Sucursal Ayacucho
	Jefe de Sucursal Quillabamba
	Jefe de Sucursal Juliaca
Gerente de Administración y Finanzas	Contador General
	Jefe de Oficina Control Selectivo
Jefe de Oficina de Comercio Industrial	Coordinador de Producción Industrial
	Director Técnico
Gerencia de Planeamiento Presupuesto e Informática	Coordinador de Planeamiento
	Contador General
	Coordinador de Informática
Jefe de Oficina de Asesoría Jurídica	Analista Legal
Jefe de Oficina de Recursos Humanos	Analista de Relaciones Laborales
	Analista de Selección y Desarrollo
Jefe de Oficina de Control Selectivo	Analista de Control Selectivo
Jefe de Sucursal	Analista Comercial
	Analista Administrativo
Jefe de Agencia	Asistente Comercial
Responsable de Unidad	Asistente Comercial
	Asistente de Almacén

## Anexo E.

DETERMINACION DE BRECHAS PARA DESARROLLO DE COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA PUESTOS CLAVES

PUESTO CRITICO	PUESTOS POTENCIALES ACTUALES	COMPETENCIAS																							
		Orientación a Resultados			Liderazgo			Pensamiento Estratégico			Capacidad de planificación y organización			Toma de decisiones			Desarrollo y autodesarrollo del talento			Responsabilidad			Trabajo en equipo		
		REQUERIDO	OBTENIDO	BRECHA	REQUERIDO	OBTENIDO	BRECHA	REQUERIDO	OBTENIDO	BRECHA	REQUERIDO	OBTENIDO	BRECHA	REQUERIDO	OBTENIDO	BRECHA	REQUERIDO	OBTENIDO	BRECHA	REQUERIDO	OBTENIDO	BRECHA	REQUERIDO	OBTENIDO	BRECHA
Gerente de Comercio Tradicional	Jefe de Sucursal Ayacucho		B	1		B	1		B	1		B	1		B	1		A	1		A	0		A	0
	Jefe de Sucursal Quillabamba	A	C	2	A	C	2	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	A	0	A	A	0
	Jefe de Sucursal Juliaca		C	2		C	2		B	1		B	1		B	1		B	1		B	1		A	0
Gerente de Administración y Finanzas	Contador General	A	C	2	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	A	0
	Jefe de Oficina Control Selectivo		B	1		B	1		B	1		B	1		B	1		B	1		A	0	A	B	1
Jefe de Oficina de Comercio Industrial	Coordinador de Producción Industrial	A	C	2	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	B	B	0	A	C	2	A	A	0
	Director Técnico		B	1		C	2		B	1		B	1		C	2		B	0		B	1		A	0
Gerencia de Planeamiento Presupuesto e Informática	Coordinador de Planeamiento		B	1		B	1		B	1		B	1		B	1		B	1		B	1		A	0
	Contador General	A	C	2	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1
	Coordinador de Informática		C	2		B	1		B	1		C	2		B	1		B	1		B	1		B	1
Jefe de Oficina de Asesoría Jurídica	Analista Legal	B	C	1	A	C	2	B	B	0	B	B	0	A	B	1	B	C	1	A	B	1	A	B	1
Jefe de Oficina de Recursos Humanos	Analista de Relaciones Laborales	B	C	1	A	B	1	B	B	0	B	B	0	B	C	1	B	B	0	A	A	0	A	A	0
	Analista de Selección y Desarrollo		C	1		C	2		C	1		C	1		C	1		C	1		B	1		A	0
Jefe de Oficina de Control Selectivo	Analista de Control Selectivo	B	C	1	B	B	0	B	C	1	B	C	1	A	B	1	B	B	0	B	B	0	B	B	0
Jefe de Sucursal	Analista Comercial	B	C	1	A	B	1	B	B	0	B	C	1	B	B	0	B	C	1	B	C	1	A	B	1
	Analista Administrativo		C	1		B	1		C	1		C	1		C	1		B	0		B	0		B	1
Jefe de Agencia	Asistente Comercial	B	C	1	B	C	1	B	B	0	B	B	0	B	C	1	B	B	0	B	B	0	A	A	0
Responsable de Unidad	Asistente Comercial	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	B	0	B	B	0	B	C	1	B	B	0	B	B	0
	Asistente de Almacén		C	1		C	1		C	1		C	1		B	0		B	0		B	0		B	0