



Implementación del cambio al modelo antropológico en la gestión humana en pesquera Exalmar

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Magíster en Gobierno de las Organizaciones

Rosa Luz Paz Altamirano

Asesor:
Dr. Manuel Alcázar García

Lima, noviembre de 2021

Dedicatoria

A Dios, por bendecirme con la vida de mis padres y ser parte de ellos que, con amor, ejemplo y fe guiaron mis pasos, alimentaron mi alma y construimos una hermosa alianza para alcanzar mis metas.

Rosa Luz



Agradecimientos

Mi agradecimiento a los profesores de la Maestría en Gobierno de Organizaciones del PAD de la Universidad de Piura. Gracias por su entusiasmo, pasión y fe en nosotros para transmitirnos no solo conceptos sino para tener una visión más completa de las organizaciones y las personas humanas y, de esa manera, ser cada día mejores personas.

Al equipo de Gestión Humana de Exalmar, por compartir y participar de esta nueva visión que impulsa el crecimiento de las personas en la organización para lograr el desarrollo de la confianza entre todos los miembros partícipes y, por lo tanto, la unidad de la organización.



Resumen ejecutivo

Los cambios organizacionales que sirvan para asegurar la sostenibilidad de los negocios son procesos aplazados que se asfixian por la impaciencia de las personas que dirigen el cambio y por la debilidad en la respuesta de los profesionales de gestión humana para lograr que estos cambios se reflejen en la calidad de las operaciones. Este no es un problema de economía, ni tampoco es un tema que la psicología organizacional haya podido resolver; es un tema más complejo cuya raíz y cima se encuentran en la acción libre, cuya intencionalidad podría inclinarse en favor del mutuo crecimiento, persona - organización. De acuerdo con Juan Antonio Pérez López esto es una apuesta a mediano y largo plazo, sin retorno a la ineficacia. Las personas se vuelven confiables en la medida que logran aprendizajes que garantizan una toma de decisiones consistente, o sea, decisiones impulsadas por motivos trascendentes con motivación racional.

Esta investigación se desarrolla a lo largo de tres capítulos. El primero presenta el sector de negocios de pesca y las características actuales de la empresa Exalmar, resaltando el Área de Gestión Humana en la empresa y en las organizaciones en general. El siguiente capítulo expone el octógono aplicado al Área de Gestión Humana de Exalmar. En tercer lugar, se propone una sistematización de la experiencia de la autora dirigiendo el área durante el proceso de implementación del proyecto para la puesta en práctica del modelo antropológico. El estudio concluye con la presentación de las conclusiones.

Se puede decir que el trabajo realizado marca una ruta, un proceso en marcha. Describe por donde se empezó y las etapas que se permiten activar en la medida en que cambia el rol del área de gestión humana. La dirección de personas en las organizaciones es un camino cuesta arriba, pero está funcionando y dejando huella en la empresa.

Palabras clave: cambio organizacional; modelo antropológico; gestión humana; acción humana; gobierno de personas

Abstract

Organizational changes that serve to ensure the sustainability of businesses are postponed processes that are suffocated by the impatience of the people who lead the change and by the weakness in the response of human management professionals to ensure that these changes are reflected in the quality of operations. This is not an economics problem, nor is it an issue that organizational psychology has been able to solve; it is a more complex subject whose root and summit are found in free action, whose intentionality could be inclined in favor of mutual growth, person - organization. According to Juan Antonio Pérez López, this is a bet in the medium and long term, with no return to inefficiency. People become trustworthy to the extent that they achieve learning that guarantees consistent decision-making, that is, decisions driven by transcendent reasons with rational motivation.

This research is developed over three chapters. The first presents the fishing business sector and the current characteristics of the Exalmar company, highlighting the Human Management area in the company and in organizations in general. The next chapter exposes the octagon applied to Exalmar's Human Management Area. Third, a systematization of the author's experience directing the area during the project implementation process is proposed for the implementation of the anthropological model. The study concludes with the presentation of the conclusions.

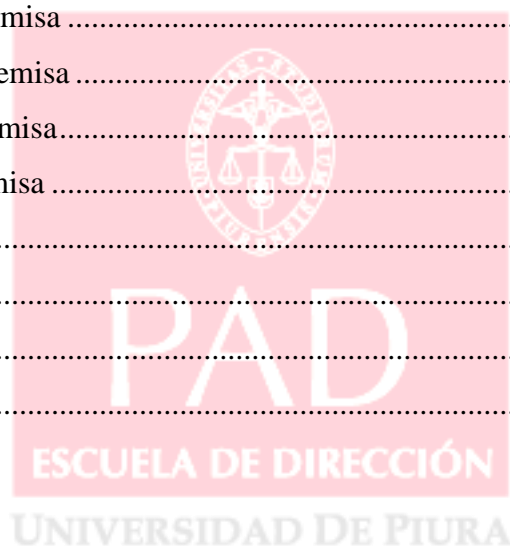
It can be said that the work done marks a route, a process in progress. It describes where it started and the stages that can be activated as the role of the human management area changes. Managing people in organizations is an uphill road, but it is working and leaving its mark on the company.

Keywords: *organizational change; anthropological model; human management; human action; government of people*

Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimientos.....	v
Resumen ejecutivo	vii
Abstract	ix
Índice de tablas.....	xiii
Índice de figuras	xv
Índice de anexos	xvii
Introducción	1
Capítulo 1. El negocio pesquero	3
1.1. El sector	3
1.2. Situación de la pesca de anchoveta de los últimos 10 años	6
1.3. La empresa.....	9
1.3.1. Historia de Exalmar	9
1.3.2. Estructura de Exalmar.....	12
1.3.3. La gestión humana en Exalmar.....	13
1.4. El Área de Gestión Humana en las organizaciones	14
Capítulo 2. El Octógono del Área de Gestión Humana de Exalmar	19
2.1. Análisis de la organización Exalmar	21
2.2. Análisis del entorno externo del Área de Gestión Humana.....	23
2.2.1. Entorno interno	25
2.2.2. Relaciones Laborales en Exalmar	26
2.3. Primer nivel – EFICACIA	27
2.3.1 Política del Área de Gestión Humana	27
2.3.2 Sistemas de dirección.....	30
2.3.3 Estructura formal	30
2.3.4 Balance del primer nivel del Octógono	33
2.4. Segundo nivel – EFICIENCIA	34
2.4.1 Saber distintivo de los líderes de gestión humana	34
2.4.2 Estilo de Dirección del líder del Área de Gestión Humana	34
2.4.3 Sistema informal del Área de Gestión Humana.....	35
2.4.4 Balance al segundo nivel	37

2.5. Tercer nivel – CONSISTENCIA	37
2.5.1 Misión externa	37
2.5.2 Valores de la Dirección.....	38
2.5.3 Misión interna	39
2.5.4 Balance al tercer nivel del Octógono	40
2.6. Conclusiones del Octógono de Gestión Humana Exalmar	41
Capítulo 3. Aplicación práctica del modelo antropológico en la nueva organización de Gestión Humana	43
3.1. Fundamentos para el cambio de modelo de gestión mecanicista al modelo antropológico	43
3.2. Desarrollo del proyecto.....	45
3.2.1 Primera premisa	46
3.2.2 Segunda premisa	48
3.2.3 Tercera premisa.....	48
3.2.4 Cuarta premisa	52
Conclusiones	55
Recomendaciones.....	57
Bibliografía.....	59
Anexos.....	63



Índice de tablas

Tabla 1. Factores y calidad.....	20
Tabla 2. Cifras de los factores y calidad	20
Tabla 3. Trabajadores sindicalizados	25
Tabla 4. Distribución porcentual del presupuesto 2019.....	29
Tabla 5. Puestos y antigüedad	49



Índice de figuras

Figura 1. Volatilidad en el sector pesquero.....	8
Figura 2. Proceso de revisión	33
Figura 3. Programas de gestión humana de Exalmar	39
Figura 4. Tareas predominantes por niveles de la organización	50
Figura 5. Interacción humana.....	51



Índice de anexos

Anexo 1. Historia de la Industria pesquera en el Perú	63
Anexo 2. Aportes de la Pesca al PBI.....	67
Anexo 3. Cuadro de distribución de cuotas asignadas	68
Anexo 4. Cuadro de descargas de materia prima y precios de compra de harina de pescado .	69
Anexo 5. Cuadro de Producción y Exportación de Harina de Pescado en el país.	70
Anexo 6. Participación de pesca con % captación de terceros.....	71
Anexo 7. Cuadro de distribución de trabajadores	72
Anexo 8. Organigrama de Exalmar.....	73
Anexo 9. Programa de desarrollo directivo.....	74
Anexo 10. Organigrama anterior de gestión humana de Exalmar	76



Introducción

Conforme las Áreas de Gestión Humana perciban que las exigencias operativas requieren mayor atención, reconocerán también el déficit del soporte que brindan. La administración de personal no es suficiente como forma de dirección de los colaboradores. Es momento de ampliar el radio de acción y dar mayor cobertura a las necesidades completas de la organización; hay que complementarlas poniendo atención a todas las necesidades de las personas y no sólo a sus necesidades externas, sino también y esencialmente a las necesidades “internas” que en la persona abarcan lo intrínseco y lo trascendente.

Las organizaciones que logran ser eficaces están empeñadas en ser eficientes de manera sostenida, pero no podrán consolidar un saber distintivo basado en los aprendizajes de los colaboradores si no trabajan en todos sus niveles de manera simultánea.

A partir de la premisa “nadie da lo que no tiene”, planteamos que las Áreas de Gestión Humana inicien sus procesos de cambio desde sus propios profesionales. Atender las necesidades internas de sus profesionales y dirigirlos, por convicción, al liderazgo del cambio al modelo antropológico (Pérez, 1993, p. 78) encontrando la complementariedad de este con los paradigmas mecanicistas y psicosociológicos de las organizaciones.

Este trabajo de investigación tiene el doble propósito de contribuir a que la formación en gobierno de personas en la organización se interiorice en cada directivo y, además, que sirva para alinear la estrategia de cualquier Área de Gestión Humana, sus procesos y los roles que presentan. En sus páginas se explican los pasos que hemos realizado en el Área de Gestión Humana de Exalmar para que, a través de su funcionamiento específico, pueda impulsar en los mandos y sus dirigidos la función genérica en favor del crecimiento de la tarea directiva de los mandos. De forma implícita, ello supone el entendimiento y aplicación de los principios del gobierno de personas en la empresa (Ferreiro y Alcázar, 2017).

Se presenta el plan de trabajo que abarcó la nueva conformación del Área de Gestión Humana de acuerdo con el modelo antropológico de gobierno de las organizaciones, en los aspectos de: estructura, funciones y formación de los profesionales del área; para ello se rediseñaron y reestructuraron las funciones de cada puesto del área. Esta adecuación del Área de Gestión Humana se inició con la reformulación de su función específica; su propósito pasó a ser “liderar el mejoramiento de la cultura organizacional e impulsar los estilos de dirección de personas”.

La investigación comienza con la descripción del entorno externo del sector pesquero en nuestro país, señalando las generalidades de este, su situación en los últimos diez años y la coyuntura contemporánea. Junto a ello se hace la descripción de la organización partiendo de su historia y describiendo su estructura y precisando el Área de Gestión Humana.

El siguiente capítulo presenta el octógono del Área de Gestión Humana con el análisis de la organización y los entornos externos e internos de Exalmar, así como la reformulación del rol de las relaciones laborales, con un enfoque más cooperativo que defensivo.

El tercer capítulo contiene el plan de acción a través del cual se elaboró la definición de las necesidades del Área de Gestión Humana de Exalmar para la consolidación del modelo antropológico a través de la implementación del gobierno de personas en las organizaciones.

Consideramos que los cambios adoptados permitirán que, poco a poco, el Área de Gestión Humana se convierta en el agente organizacional que promueva que las facultades y condiciones humanas de los integrantes de la organización apuntalen la sostenibilidad de la empresa, adoptando un protagonismo directivo ante las estrategias, coyunturas y contingencias del sector y del negocio. Una vez dados los pasos iniciales, sigue que la empresa mantenga el sostenimiento del crecimiento alcanzado, no solo fortaleciendo los procesos sino, esencialmente, las relaciones entre los agentes partícipes, es decir, entre las personas. La condición de la persona humana como agente libre, libremente adaptable (Pérez, 1991, pp. 145-157), debe ser entendida y aplicada por sus mandos, a fin de asegurar la consistencia en un aprendizaje operativo positivo que logre el aprendizaje estructural positivo.

UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 1. El negocio pesquero

1.1. El sector

El sector pesquero es una industria clasificada por el Instituto Peruano de Economía (IPE) como sector primario por las características de su actividad netamente extractiva: captura o extracción de recursos hidrobiológicos. Esta materia prima sirve como fuente de alimentación y es presentada en estado fresco o congelada, denominada producto dirigido al Consumo Humano Directo (CHD), mientras que la extracción o captura de pesca específicamente de la especie anchoveta peruana (*Engraulis Ringens*), que es transformada a través de procesos industriales en harina y aceite de pescado, es denominada producto dirigido al Consumo Humano Indirecto (CHI) y es muy valorada por el alto contenido de proteínas y grasas, y destinada para la alimentación en la avicultura, ganadería entre otros. Las características de la geografía costera peruana, la presencia del zócalo continental a lo largo de ella, los ecosistemas marinos y salinidad en el mar contribuyen a la riqueza del mar peruano favoreciendo la presencia de una variedad de peces y es un hábitat ideal para la anchoveta.

Las características del sector de pesca en nuestro país están condicionadas a factores climatológicos, políticas económicas, regulaciones, crisis económicas y la agenda social que impacta en los resultados. Al parecer, la economía del país se desarrolla en un círculo en el que los momentos de mayor demanda mundial de nuestros recursos naturales provocan una ilusión de crecimiento, pero luego sigue la caída de la demanda y se suscitan crisis que generan conflictos sociales sin capacidad de respuesta adecuada por parte de las autoridades para generar alternativas que permitan desarrollarnos y consolidarnos como nación.

Escenarios con alta dependencia de políticas económicas en los gobiernos de turno, el entorno externo de mercado y las crisis económicas han condicionado el desarrollo de la pesca desde un nivel artesanal -todavía presente- hasta un nivel industrial, con la participación de capitales nacionales y extranjeros.

Para tener una idea de las etapas de este sector tan inestable pero importante contribuyente al Producto Bruto Interno (PBI), anexamos un resumen cronológico del sector desde sus orígenes hasta inicios de la década del 2000 (anexos 1 y 2).

A partir de la década del 2000 la economía peruana tuvo un crecimiento económico favorecido por el entorno externo con factores positivos, como el incremento del precio de los metales y el crecimiento de China. Hasta el año 2008 en que acontece la crisis mundial financiera.

En esta década y relacionado al sector pesca, tenemos al Ministerio de la Producción (creado por la Ley 27779, en el año 2002) como una fusión del Ministerio de Pesquería y parte del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio; tuvo bajo su responsabilidad y competencia la pesquería, acuicultura, industria y comercio, MYPE y cooperativas. En la pesquería, su misión es lograr el ordenamiento pesquero, y promocionar tanto la pesca industrial como la artesanal. Se fortalece el rol de investigación y asesoramiento del Instituto del Mar del Perú (IMARPE), organismo técnico y científico responsable de evaluar el estadio y población del recurso, y recomendar escenarios de cuotas para las operaciones de extracción o captura de la anchoveta que permita cuidar la renovación de los recursos hidrobiológicos.

Actualmente, en la pesca de anchoveta se tienen dos temporadas al año, cada una de ellas con una cuota global para la pesca determinada por PRODUCE y, como hemos señalado, asesorada por IMARPE que estudia las condiciones de las especies para sugerir el nivel de explotación de acuerdo con las condiciones del recurso, de juveniles (especies no adultas), épocas de desove (puesta de huevos en las hembras, oleajes anómalos, etc.)

Es importante señalar que, de acuerdo con el capítulo II de la Ley General de Pesca N° 25977 (1992), se clasifica la extracción del recurso hidrobiológico de acuerdo con el fin:

Comercial, de menor escala con embarcaciones de madera con capacidad de bodega hasta 32.6 m³, mayormente con equipamiento básico y trabajo manual, especialmente los artesanales, y con una tripulación promedio de 10 personas.

Comercial, de mayor escala con embarcaciones de madera y de acero con capacidad de bodega mayor a 32.6 m³ con sistemas y equipamiento moderno, que sale con un promedio de 12 a 19 tripulantes con funciones como patrón, winchero, motorista, segundo motorista, frigorista, oficiales de máquina etc.

No comercial que se agrupan en pesca investigación, para los estudios sobre el ecosistema; pesca deportiva como actividad física y turística; pesca de subsistencia, sin fin de lucro.

La pesca comercial es la de mayor escala y está compuesta por empresas generalmente con integración vertical, es decir que tienen flota de barcos propia plantas procesadoras propias y venta directa, que abastecen de harina y aceite de pescado al mercado mundial. Algunas desarrollan operaciones en las temporadas autorizadas para la pesca destinada al consumo humano directo mundial.

La anchoveta es la materia prima de la harina y aceite de pescado, por lo que explicamos brevemente en este párrafo sus características saltantes. La anchoveta (*Engraulis Ringuen*) está considerada como un recurso renovable con hábitat específico para su desarrollo y presencia,

se alimenta exclusivamente de plancton y vive en aguas con temperatura entre 16° y 23°C en verano y entre 14° a 18°C (característica de la Corriente de Humboldt) por lo que es vulnerable y sensible a los cambios climatológicos cuando se alteran, por ejemplo, el calentamiento (temperatura más caliente del mar) causado por la corriente de El Niño o el enfriamiento (temperatura más fría del mar) causado por la corriente de La Niña. Ambas originan la migración de la anchoveta con desplazamiento o profundización en busca de aguas con temperatura adecuada a su hábitat.

Las características naturales, ya mencionadas de nuestro litoral, permite una abundancia de recursos marinos, pero exigen una gestión racional de la materia prima considerando lo aleatorio del recurso ante cambios climáticos.

Los *Chief Executive Officers* (CEO) de empresas pesqueras utilizan el término “volatilidad” para señalar la variabilidad en la rentabilidad del sector, afectando también la economía del país al disminuir la participación en el PBI (anexo 2).

Estos argumentos impulsaron un cambio importante que el Estado oficializó con la promulgación de la Ley sobre límites máximos de captura por embarcación¹ (2008). Este cambio respondió a la exigencia de la recuperación de eficiencia en la captura, mejora del procesamiento que procura mejorar calidad de harina, y, la necesidad del ordenamiento y reducción de la flota pesquera.

La Ley de Cuotas Individuales fue la respuesta a la problemática del sector pesquero que se caracterizaba por un sobredimensionamiento de la flota dedicada a la pesca de anchoveta², pues pese a la prohibición de expedir nuevas licencias de pesca, la debilidad institucional y el nivel de corrupción en los sistemas de administración de justicia hacían que se siguieran dando licencias por medidas cautelares y, por lo tanto, un incremento de flota. La extracción de anchoveta se convirtió en una “carrera olímpica” porque en temporada de pesca las empresas del sector capturaban la cuota de pesca autorizada por PRODUCE en promedio de 52 días, con un mayor riesgo de seguridad en las operaciones, poco control de estas en cuanto a prácticas prohibidas (pesca con dinamita), bajo nivel de eficiencia en los procesos extractivos y de procesamiento y altos costos por siniestros que muchas veces tenían desenlaces fatales.

El sector privado, ante la necesidad de eficiencia por un producto rentable, especialmente las empresas de mayor poder económico y político asociadas en la Sociedad Nacional de

¹ También conocida como “Ley de cuotas”.

² Paredes y Gutiérrez (2008): “A diciembre del 2007, se encontraban registradas 623 embarcaciones de acero y 555 de madera, habiendo mostrado éstas últimas un dramático crecimiento entre 1996 y 2003, en que su capacidad de bodega se incrementó en casi nueve veces. A pesar de prohibiciones legales”.

Pesquería solicitaban estudios técnicos a consultoras nacionales sobre el nuevo régimen de ordenamiento de pesca. El escenario empresarial se había consolidado a través de compras y fusiones a partir del año 2006 y el poder económico y de captura residía en siete empresas, con casi un 60% de derechos y licencias de pesca (anexo 3).

La pesca desarrolló alta generación de empleos. Se señala que en las operaciones de extracción, transformación y comercialización durante el periodo 1990-1999 absorbieron en promedio un número de 114,000 trabajadores en la extracción, procesamientos y comercialización. La Ley de Cuotas contempla como medida social la creación de un Programa de Reversión Laboral y Beneficios que permita al trabajador pesquero que se retira de la actividad, adquirir competencias técnicas y de autogestión para generar ingresos, al menos en los primeros cinco años³. Se crea el Fondo de Compensación para el Ordenamiento Pesquero. (FONCOPE) que administra los aportes fijos de los titulares de pesca de forma proporcional a los LMCE y al número de trabajadores inscritos en FONCOPE para cubrir los beneficios señalados.

Es una entidad privada sin fines de lucro encargada de administrar recursos destinados a difundir y ejecutar los Programas de Beneficios (Incentivos para la Reversión Laboral y el desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa) dirigido a los trabajadores de la flota pesquera anchovetera acogidos al régimen establecido en el Decreto Legislativo N°1084 (FONCOPE, 2017).

Los aportes eran dados por los titulares de pesca y, de acuerdo con el gerente de la Sociedad Nacional de Pesquería al FONCOPE, se acogieron 2,283 tripulantes (J. A. Rissi, comunicación personal, julio 2021) que recibieron capacitación en los centros de SENATI y otras instituciones técnicas, cerrando de esa manera la obligación social con los trabajadores.

El sector pesca es una actividad que comprende a muchos actores económicos, sociales y políticos, con la tarea pendiente de construir una agenda común que tenga como prioridad evitar la sobreexplotación del recurso, contribuir al crecimiento y desarrollo del país de una manera inclusiva.

1.2. Situación de la pesca de anchoveta de los últimos 10 años

La actividad de la pesca tiene dos momentos: veda y pesca. La veda son meses sin pesca determinados por PRODUCE para la recuperación de biomasa y de los volúmenes de pesca de anchoveta adulta, estas vedas están relacionadas con el desove de la anchoveta que se da todo

³ Plazo determinado por la Ley en que pierde vigencia su libreta de embarque para la pesca de Consumo Humano Indirecto.

el año, con dos períodos marcados en invierno y verano. En periodos de pesca también pueden darse vedas considerando el estadio del recurso especialmente en las alteraciones de su hábitat natural.

Estas vedas tienen impacto social en los trabajadores operativos del sector tratándose de su área de trabajo: flota con las operaciones de captura en las embarcaciones y plantas con las operaciones de descarga, procesamiento y el ensaque de las bolsas con harina de pescado. Mientras los primeros cuya contraprestación de labor se caracteriza por una remuneración a destajo e integral, los de plantas se caracterizan por remuneración con jornales diarios en un trabajo permanente; en pesca con el procesamiento de la anchoveta y en veda con la limpieza y mantenimiento de la planta.

Este orden natural puede verse afectada cuando las vedas se extienden más por razones climatológicas, pudiendo llegar al caso de no cumplir con dos temporadas, como ocurrió en el año 2012 con una cuota social para la segunda temporada de pesca; o como ocurrió en el 2014, con una sola temporada de pesca en el año. Ambos eventos afectaron los estados financieros de las empresas al reducirse los niveles de captura y tener que cubrir los costos fijos hasta el siguiente año.

La segunda década de los 2000 inicia con un auspicioso crecimiento del país después de la crisis del 2009, especialmente por el sector construcción y otros sectores de manufactura. Sin embargo, para el sector pesca significó reducción en la captura por la presencia en la primera temporada del Fenómeno El Niño y, en la segunda temporada, por el Fenómeno La Niña.

El sector sufrió una reducción del 50% de captura, de la cuota destinada por PRODUCE, debido a condiciones climatológicas que inciden en la migración de la anchoveta y reducen los niveles de producción, con mayores días de veda y el consiguiente incremento en costos de veda, aunque puede darse un escenario diferente en los precios (anexo 4).

Otro impacto negativo importante para el sector fue la promulgación del Decreto Supremo 005-2012 que aprueba el Reglamento de Ordenamiento Pesquero del recurso anchoveta (Small, s. f.). Este Decreto Supremo se enfocaba en promover el consumo humano directo y estableció zonas de reservas o franjas de captura en millas, beneficiando embarcaciones artesanales que conforme a su capacidad de bodega pudieron pescar hasta las diez millas, pesca destinada al consumo humano directo.

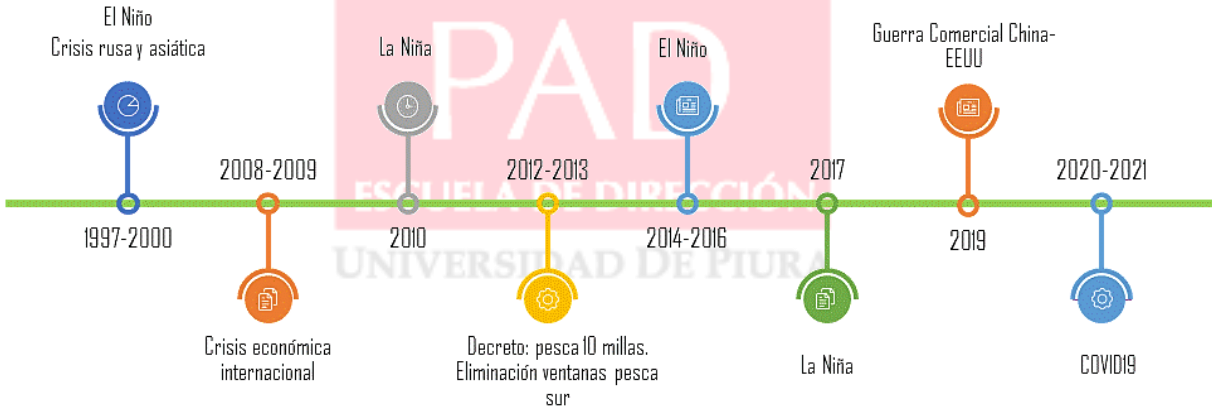
La pesca industrial podía pescar a partir de las 10 millas, lo que significó un mayor esfuerzo pesquero y un alza significativa en los costos de pesca impactados por el mayor consumo de petróleo de las embarcaciones debido al mayor desplazamiento, así como los tiempos de descarga. Esta norma fue felizmente fue derogada en el año 2016, pero fue muy

perjudicial para todos, fue una política tan funesta que, después de casi tres años de vigencia, dejó una actividad pesquera quebrada, con armadores pesqueros llenos de deudas ante las instituciones financieras (Small, s. f.).

En la exportación de harina y aceite de pescado los factores de la demanda se relacionan con el crecimiento anual de China, el principal comprador con un crecimiento en el 2014 de 7.4%, en el 2015 de 6.9% Tiene que ver también con su manejo de *stocks* de harina, que se impactan por lluvias y tifones característicos de su geografía. Otro factor, son las fiebres porcinas que significaron en el 2019 el sacrificio de casi el 45% de esa especie. No pasa desapercibida para el sector la guerra comercial de China con Estados Unidos que condiciona la demanda y el precio de la harina de pescado. Como puede deducirse fácilmente, existen factores que pueden dar estabilidad o inestabilidad al sector, considerando su variabilidad.

En cuadro adjunto podemos resumir el impacto de los factores internos y externos en el desarrollo de la actividad pesquera del Perú, siendo el último factor la pandemia global del COVID-19.

Figura 1. Volatilidad en el sector pesquero



Volatilidad: factores que están fuera de nuestro control.

Fuente: Paz (2020a, diapositiva 20).

En el año 2020, el COVID- 19, al igual que en los otros países del mundo significó cuarentena, cierre de fronteras, cierre de empresas y comercios con excepciones de sectores esenciales y/o declarados de primera necesidad. Igualmente, normas laborales como la suspensión perfecta de labores compensables para los trabajadores en la fase de cuarentena. Otras normas similares para las personas vulnerables de acuerdo con los factores normados por el Ministerio de Salud (MINSa) que fueron adecuándose a nuestra realidad de salud: alto índice de obesidad y comorbilidades usuales (diabetes, hipertensión, insuficiencia renal, etc.)

señalando responsabilidad para su determinación al médico ocupacional de las empresas. Asimismo, la elaboración de protocolos de control, pruebas rápidas, rediseño para operar con el distanciamiento social exigido como prevención al contagio.

El sector pesquero, con estrategias propias de cada empresa, logró adaptarse al nuevo escenario, invirtiendo alrededor de S/. 102 millones en protocolos de seguridad ejecutados para el desarrollo de operaciones de pesca y procesamiento.

En el ámbito comercial logró seguir exportando principalmente al mercado chino (ver anexo 5), cuya recuperación económica es la mayor en esta crisis mundial, por ello la pesca industrial aportó 1.5% al PBI del país.

Las perspectivas para las temporadas del 2021, de acuerdo con las investigaciones de institutos técnicos como el Estudio Nacional del Fenómeno del Niño (ENFEN, febrero 2021) son alentadoras en cuanto al mantenimiento de condiciones estables para el hábitat de la anchoveta en temperatura y salinidad del mar.

1.3. La empresa

1.3.1. Historia de Exalmar

Es la historia de un hombre visionario que incursiona en la pesca al adquirir en el año 1976 su primera embarcación (LIMA 1). No fue un debut auspicioso. Desperfectos mecánicos pusieron en riesgo el emprendimiento, pero logró salir adelante, iniciando una historia de crecimiento. Hoy Exalmar es una empresa sólida con el posicionamiento que ha logrado.

La primera etapa de crecimiento se inició cuando adquirió embarcaciones con las que conformó la empresa “Pequeñas Empresas Extractoras de Anchoveta” SRL (PEEA). La siguiente etapa comienza en 1992 con la construcción de la primera planta de producción de harina de pescado en la región de Casma a través de la empresa Caballito de Mar.

Todo no fue fácil; pasó El Niño en 1998; en el año 2000 se sumaron dos crisis económicas, la asiática y la rusa. Estas dos últimas etapas fueron muy duras para el sector, pero Exalmar pudo mantenerse y pasó la crisis airoosamente.

Tras reponerse, Exalmar logró contar con diecinueve embarcaciones pesqueras; con dos plantas construidas en Tambo de Mora (Chincha) y Chicama (Puerto Malabrigo), y otra comprada en Huacho (Ex Pesca Perú). Con todo ello, la organización ostentaba una capacidad de bodega en su flota de 5,257m³ y una capacidad de procesamiento de sus plantas en 350 TM/hora.

Al interior de la compañía, las décadas del 2000-2020 se caracterizaron por decisiones financieras estratégicas como (Exalmar, s. f. b):

- Incursión en el mercado de capitales.
- Créditos sindicados.
- Oferta pública primaria de acciones.
- Emisión internacional de bonos.

Las operaciones permitieron una inyección de capital para seguir con su proceso de expansión, así como una nueva composición societaria, aunque manteniendo por parte del propietario de la empresa un accionariado de 75%.

De acuerdo con su plan de expansión, Exalmar adquirió plantas de harina de pescado en Callao y Chimbote; incrementó, por medio de adquisiciones, mayores cuotas de pesca e implementó sistemas de frío (RSW) en seis embarcaciones.

En el año 2013 construyó dos plantas de congelados ubicadas en Tambo de Mora y en Paita para iniciar, en el 2014, las operaciones de consumo humano directo con jurel, caballa y pota entre los principales productos trabajados. Ese mismo año, en las actividades de consumo humano indirecto sólo se autorizó una temporada de pesca, por el impacto del Fenómeno El Niño que ocasionó una disminución de la utilización de la capacidad operativa de las plantas, teniendo que tomar medidas para aprovechar la inactividad laboral como vacaciones o capacitaciones para el trabajador operario de planta. Para el personal de flota, los tripulantes, al ser su vínculo laboral intermitente y por destajo, sí fue negativo ya que no tuvieron ingresos.

Por otro lado, la empresa mejoró su posición financiera al obtener una línea de crédito por US\$ 20 millones, hizo inversiones en la gestión ambiental con lo que obtuvo la certificación ISO 14001; también concluyeron las instalaciones de gas natural para Tambo de Mora.

Exalmar fue reconocida por la Bolsa de Valores, en el año 2015, como una de las empresas con más elevados estándares de gobierno corporativo. Esta selección se realiza a través de una evaluación independiente del cumplimiento de los principios de Código de Buen Gobierno Corporativo, como son: transparencia, equidad, confianza e integridad en la información. De esta manera se convirtió en la primera empresa del sector pesquero en obtener dicho reconocimiento. Asimismo, fue nominada como finalista para la entrega de los premios anuales de *The marine ingredients organization* (IFFO) reconociendo el compromiso y liderazgo de la empresa en el ámbito del buen gobierno corporativo, obteniendo la inscripción al Registro de Buenas Prácticas Ambientales del Organismos de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA).

Al término de la segunda temporada de pesca del año 2020, la flota operaba con las siguientes características (Exalmar, s. f. b, p. 46):

- Veintitres embarcaciones,
- Una capacidad de bodega operativa aproximada de 7,078 m³;
- Una cuota propia de 6.63% para la zona Centro- Norte y 4.52% para la zona Sur, para el desarrollo de actividades para consumo humano indirecto;
- Siete plantas de producción, de las cuales dos estaban destinadas al consumo humano directo (Paita y Tambo de Mora) y cinco plantas de harina de pescado ubicadas en Chicama, Chimbote, Huacho, Callao y Tambo de Mora, todas con el sistema de Steam Dried que permite el secado a vapor de la anchoveta cuidando el medio ambiente
- Tres plantas con matriz energética de gas: Tambo de Mora, Chimbote y Callao para una producción ecoeficiente dentro de los estándares y límites supervisados por la OEFA.

Exalmar, ha logrado consolidarse como una de las principales líderes en procesamiento y exportación de harina y aceite de pescado del Perú.

Parte de su estrategia de negocio ha sido fidelizar y asociarse con los armadores pesqueros independientes, a través de un relacionamiento social brindando beneficios, programas de capacitación de seguridad y salud y asesorías legales, tributarias y facilidades financieras. Les brinda soporte empresarial para planes de mantenimiento, asesorías legales y contables contribuyendo a su orden y formalización en el sector. Esta relación sólida garantiza la mayor captura y procesamiento (anexo 6).

En la primera temporada del 2020 (Exalmar, s. f. b, p. 10), se obtuvo una participación de 18 %, la más alta en la historia de la compañía y, en medio de la pandemia, con cero contagios en la operación de flota y una tasa mínima en las operaciones de plantas.

Exalmar ha logrado posicionarse como una empresa sólida financieramente, con un liderazgo orientado a resultados con sistemas de incentivos basados en cumplimientos de factores de producción, calidad y una eficiente gestión con armadores pesqueros.

Respecto al total de trabajadores, al 31 de diciembre del 2020 se contaba con 1,396 trabajadores, de los cuales 444 son temporales y 952 son permanentes. En el año 2019, se contaba con 1,285 trabajadores, mientras que en año 2018 eran 1,188 trabajadores. En el año 2016 se crea el Sindicato de trabajadores de la empresa, con lo cual se evidenció la poca consistencia del relacionamiento que se aplicaba en función de actividades tradicionales,

capacitación, talleres y de ayuda en circunstancias críticas, pero no considera el entorno interno donde se carecía de una dirección basada en la persona tergiversando la dirección en una atribución de mando que no permitía tener otra perspectiva que instrumentalizar a los trabajadores para lograr los resultados. El Sindicato se forma con la base de la planta Chicama (Trujillo), con una inscripción de 26 trabajadores que luego se fue incrementando, en Chimbote con 25 trabajadores y así sucesivamente en las otras sedes, terminando ese año con 208 trabajadores afiliados, todos obreros y que en conjunto representaba un 23.4% de los trabajadores de Exalmar. Esta acción sindical fue coordinada con el Sindicato de la empresa pesquera TASA, logrando el objetivo del 100% de conformación sindical en la zona.

La Gerencia General siempre apostó por apoyar a trabajadores y familias en casos como el Fenómeno El Niño, llegando a ellos con paquetes de ayuda o, como con el terremoto de Chincha, construyendo una urbanización modelo para los afectados con una acción coordinada entre Estado-Trabajador-ONG COPRODELI y la Empresa. Junto a ello, se ha brindado apoyo financiero mediante préstamos sin intereses a trabajadores; también se han evitado las suspensiones perfectas en temporadas con cuotas mínimas o suspensiones de la pesca.

Estas acciones iban dirigidas a cubrir las necesidades de los trabajadores en coyunturas críticas y fuera de su control, como el Fenómeno El Niño, terremotos, vedas (no biomasa), pero no se promovía con una visión integral de la persona o sus motivaciones, ni se llevaba a cabo una revisión de las condiciones en que se producía la interacción en las plantas entre los mandos y operarios. Por lo cual, no sería exagerado decir que nuestras acciones se quedaban a un nivel de asistencialismo, de apoyo de nivel extrínseco, atendiendo lo externo de las personas sin tener en cuenta mejorando los motivos de los trabajadores y estableciendo una relación de resultados y respuestas que atendía el problema, pero no facilitaba el crecimiento pleno de las personas involucradas.

1.3.2. Estructura de Exalmar

Se conforma de un Directorio compuesto por siete directores de los cuales cinco son independientes y con experiencia en finanzas, estrategia corporativa, pesca, tecnología entre otros. Se han establecido Comités de riesgos, Auditoría, Finanzas, Remuneraciones y de Buen gobierno corporativo (Exalmar, s. f. b, p. 50).

La Gerencia General dirige una plana gerencial compuesta por las áreas de Flota, Operaciones CHI- CHD, Comercial, Administración y Finanzas y Legal, además del Área de Abastecimiento que se encarga de la captación de compra de materia prima de terceros, llamados armadores.

La estructura matricial de la organización presenta en cada planta una posición de superintendente de planta como el primer responsable de los procesos de producción en cada una de ellas. Esta estructura representa claramente la estrategia de la empresa en lo que respecta al abastecimiento, que es la captación de terceros para incrementar el procesamiento y mantener posicionamiento de producción.

1.3.3. La gestión humana en Exalmar

Hasta el año 2003 el Área de Gestión Humana reportaba a la Gerencia de Administración y Finanzas. La Gerencia General decidió contratar un gerente de Recursos Humanos, reclutando a un profesional en ingeniería industrial que se retiró en un año. Al año siguiente contrató un profesional en psicología, buscando en el perfil una gestión que se encargue de mejorar la selección, desarrollo, retención y gestión del talento; esta profesional permaneció en el puesto hasta el año 2007, en que dejó vacante la posición. La Gerencia General decidió no cubrir la posición y cambiar la línea de reporte de Gestión Humana a su Gerencia. La denominación del principal puesto directivo del área es “Jefe de Gestión Humana”, participando en comités de Gerencia y el comité de remuneraciones.

Para el año 2010 la jefatura de Gestión Humana tenía una estructura con tres reportes de jefaturas funcionales: jefe de Desarrollo, jefe de Compensaciones y jefe de Seguridad y Salud Ocupacional/ Seguridad Patrimonial.

En el año 2018, la jefatura logra la aprobación de la gerencia general para incorporar un jefe de Relaciones Laborales. Los profesionales que ocupaban las jefaturas de Compensaciones y de Seguridad venían del sector pesca con experiencia y conocimiento de las operaciones en planta.

La jefa de Gestión Humana se caracterizó por sus visitas constantes a plantas, atención personalizada y presencia en las actividades con trabajadores de planta y flota, empezando a coordinar directamente con los superintendentes en Plantas y Flota. En el año 2008 participa de la reestructuración de Flota y los cierres de Planta de Casma y de Tambo (Ex Cormar), cumpliendo con los objetivos solicitados y señalados por la Gerencia General.

El modelo funcionaba en el ordenamiento de cuentas contables, cumplimiento de pagos de planilla, seguimiento de renovación de contratos. Las capacitaciones se desarrollaban en seguridad y salud para Plantas y Flota; talleres técnicos para trabajadores en plantas como balance de masas; normas operacionales y capacitación a líderes en comunicación y niveles de contribución.

En las plantas, las áreas de Administración y Gestión Humana tenían como misión cumplir con el apoyo administrativo y control de los procesos establecidos para la habitabilidad de la planta, nóminas, préstamos y cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo (RIT). Las decisiones que se tomaban para la administración del personal se alineaban a la visión que se tuviera de las personas para lograr los objetivos de producción.

En general, se notaba una visión mecanicista de la organización por la que se instrumentalizaba a las personas, es decir, no se consideraba dentro de la visión la necesidad de mirar el valor de las relaciones interpersonales, ni reconocer la libertad de cada persona para tomar sus decisiones por lo que el estilo de dirección en las plantas de parte de las jefaturas preocupadas en la eficacia hizo que los reclamos por las condiciones de trabajo como la asignación discriminatoria de horas extras, aplicación diferenciada de sanciones con mucha subjetividad de parte de los jefes, la calidad de la alimentación, no incremento de salarios en forma regular, etc. deterioraron el clima laboral, creándose en 2016 el Sindicato de trabajadores en Chicama, pero extensivo a todas las sedes.

1.4. El Área de Gestión Humana en las organizaciones

Las empresas cuentan con Áreas de Gestión Humana que, generalmente, brindan un soporte administrativo siguiendo las estrategias operativas de las organizaciones. Estas áreas concentran sus actividades en procesos de nómina, pagos de obligaciones contractuales, pagos de obligaciones sociales y tributarias; por ello, parte de sus principales clientes internos son los profesionales de las áreas de contabilidad.

Los profesionales de Gestión Humana tienden a la administración de personal y a la contabilidad. En este sentido, las personas del área se dirigen y relacionan por motivos externos. Al referirnos a motivos externos a la persona queremos decir que las decisiones y acciones entre los partícipes son basadas en lo que sucede en el entorno, es decir, los resultados y el mercado comercial, las finanzas, la situación económica de la empresa o de la propia persona. Todos se ocupan de maximizar la eficacia.

Los sistemas de dirección en este tipo de organizaciones implementan sistemas de compensación económica vinculados al logro de metas de las tareas, propiciando e incentivando su cumplimiento. En su defecto, no toman en cuenta el estado de las capacidades de los colaboradores, la intencionalidad de esas capacidades, la relaciones entre ellas, ni los sobre costos no visibles (no sensibles a los mecanismos de control contable) que podrían generarse.

Los mandos en estas organizaciones de orientación mecanicista (Pérez, 1993, p. 146) desarrollan competencias que cautelan los procesos a través de matrices de riesgos de los procesos, sistemas de control de los mismos, sistemas de operación excelente que, a través de la gestión visual de indicadores operativos y cumplimiento diario de reuniones por área (mantenimiento, producción, calidad), busca evidenciar el estado de nuestros procesos respecto al estándar, así como identificar y reportar problemas, proponer acciones de mejora y hacerles seguimiento, etc. Todas estas competencias técnicas y reguladoras se ponen en marcha con la intención de garantizar la eficacia en el logro de los resultados previstos en los factores de conversión y la calidad de la harina de pescado.

De esa manera, su interés se concentra en la preocupación por llegar a los objetivos. Los cuadros directivos de la producción crean incentivos económicos para estimular a los trabajadores a una mayor productividad, tratando de incrementar la eficacia operativa⁴. El cumplimiento de esta ecuación se apoya en la presunción según la cual el éxito dependerá de la racionalidad de los resultados planeados y de la lectura y acciones preventivas para resolver las variables imprevistas de los escenarios que se van presentando.

No obstante, estimamos que en la ecuación señalada no se considera el importante factor que representa el estado de las condiciones y capacidades humanas de los que ejecutan la labor. Sí son necesarias las capacidades, pero si no se complementan con las intenciones adecuadas de esas capacidades, esa eficacia operativa no es sostenible porque el modelo mecanicista de la organización no sólo abarca el proceso sino la manera en que se dirige a los trabajadores, no facilitando que ellos pongan todos los recursos de los que disponen, de manera que la eficacia obtenida no es completa, sino solo provisional y con un progresivo desgaste para el logro de los resultados futuros.

Conforme las Áreas de Gestión Humana perciben que las exigencias operativas requieren mayor atención, reconocen también el déficit del soporte que brindan. La administración de personal no es suficiente como forma de dirección de los colaboradores. Es momento de ampliar el radio de acción y dar mayor cobertura a las necesidades de la organización; hay que complementarlas poniendo atención a todas las necesidades de las personas y no sólo a sus necesidades externas, sino también y esencialmente a las necesidades “internas” que en la persona abarcan lo intrínseco y lo trascendente.

Mayo (1945) sumó a la administración científica de Taylor (1911) y su modelo económico en el que la principal motivación para el hombre es lo económico-, ciencias básicas

⁴ Definimos como eficacia operativa a la relación de igualdad entre el resultado planificado y el obtenido.

de las relaciones humanas como son la psicología y la sociología, por ello este modelo de dirección de empresas se le llama modelo psicosociológico

De acuerdo con los alcances del modelo psicosociológico (Pérez, 1996, p. 122), las oportunidades para los profesionales en gestión humana mejoran para quienes se interesan por los nuevos aprendizajes y escenarios laborales en los temas de crecimiento de personas. La gestión de personal incorpora técnicas y herramientas que identifican los estados de las capacidades humanas y promueven acciones de entrenamiento, capacitación y formación. La Gestión Humana suma a su soporte pasivo administrativo, un soporte más activo. Aprende a atender estas necesidades organizacionales de manera distinta, por ejemplo, en las actividades de reclutamiento y selección de personal; no solo tienen en cuenta las referencias de las especificaciones de un puesto, sino también consideran los perfiles de grupos de trabajo, el estilo de dirección del jefe y el potencial de cada candidato. Otro ejemplo se ve en la administración de contratos laborales, proceso en el que incorporan sistemas de evaluación de rendimiento, programas de inducción al puesto, al grupo y a la organización, además de entrevistas y encuestas de satisfacción.

La Gestión Humana en este modelo psicosociológico empieza acusando un desdoble. Una parte es funcional- corporativa y tiene como responsabilidad diseñar y demarcar los sistemas de dirección que regirán el desarrollo de las personas, complementando y/o modificando los procedimientos que se enfocan en cautelar los resultados. A este componente se le denomina la función específica de la gestión humana. La otra parte de esta importante función es la que empieza a sentirse y, como consecuencia, se convierte en otra necesidad de la organización: cerrar la brecha en el manejo directo y diario de personas, responsabilidad de dirigir a un grupo humano no solo para que cumplan con lo esperado, sino para que se esfuercen por conseguir lo máximo a partir de mejorar sus actitudes. A esta otra parte se le denomina la función genérica de la gestión humana.

El desdoble al que nos referimos es el descubrimiento de una responsabilidad genérica que reposa en los mandos de la organización. Los mandos deben ahora, aprender a identificar las necesidades internas de sus dirigidos. En la práctica, deben agregar a su formación estudiada y a la experiencia adquirida en el manejo de procesos operativos, habilidades en la dirección de procesos humanos, más complejos, no estandarizados. Se necesita manejar relaciones humanas y procesos de dirección de personas que requieren habilidades directivas, que por lo general no las tienen y no se han desarrollado enmarcadas en un modelo de gestión empresarial.

Los directivos que se van consolidando en estas organizaciones son aquellos que muestran interés no solo por los resultados (motivos externos), sino también por velar por el

crecimiento individual del grupo humano a su cargo, es decir, empiezan el constante e ilimitado aprendizaje para dar atención a los motivos internos de cada uno.

Las empresas que se interesan por atender esas necesidades internas logran desarrollos profesionales que permiten poner las condiciones de la eficacia futura y, por tanto, generan sostenibilidad en el largo plazo, es decir, empiezan a desarrollar una cultura de eficiencia, a partir de mejorar las capacidades de las personas. El problema que identificamos y vemos como común denominador es el que planteamos en la siguiente hipótesis: las organizaciones retroceden y no potencian la complementariedad entre el modelo mecanicista y el modelo psicosociológico, porque no saben priorizar las decisiones. Se ve claro cuando hay conflictos y resuelven estos escenarios, dando preferencia a las acciones que benefician solo a la eficacia a corto plazo y, en consecuencia, pierden confianza de los partícipes y deterioran la eficacia a medio plazo. Al contrario, cuando se cumplen estas características, nos encontramos con el siguiente paradigma de Pérez (1993, p. 78): el modelo antropológico.

Por su parte, la evolución de la Gestión Humana en las organizaciones sigue avanzando hasta sistemas de dirección más elaborados, en muchos casos sistemas universales adaptados a las realidades particulares, metodologías de vanguardia en evaluación de rendimiento, medición de clima laboral, programas más sólidos y coherentes de capacitación; sistemas de compensaciones de mayor complejidad, meritocráticas algunas y otras ligadas al cumplimiento de metas; también implementan compensaciones no económicas y sociales, sistemas de seguridad y salud ocupacional con estándares mundiales. Sin embargo, aparece una contradicción como factor común en las empresas: toda esta modernidad señalada en la gestión humana limita la participación e inclusión de las personas en la organización, por lo general se concentra en el personal profesional y deja en segundo plano al personal operario, que no participa ni es escuchado, perdiendo con ese sistema de dirección, oportunidades y propuestas de mejora de parte del personal operario y dando un equivocado mensaje de que lo valioso es el título profesional y no las personas perdiendo lo valioso en el conocimiento y aprendizaje que se da en la interacción humana y desconociendo los motivos, necesidades de las personas. Consecuencia lógica de ello es que, en el entorno interno, se activen y aparezcan gremios sindicales con la intención de dar balance y lograr posicionamiento en los sistemas de dirección: comité de seguridad y salud en el trabajo, mantenimiento y horarios de trabajo, etc. planteando modificaciones a ese nivel.

La cadena mecánica de las organizaciones activa estructuras que desarrollan relaciones laborales defensivas, cautelosas para salvaguardar el poder, acciones interpretadas como antisindicales, es decir, estrategias y acciones que generan desequilibrio constante.

Por el contrario, las organizaciones más avanzadas en Gestión Humana se enfocan en el desarrollo de las personas, apoyándose en la gestión por competencias relacionadas al puesto de trabajo y plan de desarrollo adicional para el crecimiento personal y profesional. Los sistemas retributivos abarcan una compensación total, las estrategias de desarrollo organizacional incluyen metodologías de *coaching* y de *mentoring* individuales y focalizadas en personas en puestos claves. No conocemos si alguna organización ha implementado estas muy buenas prácticas en el personal operario. En cambio, sí conocemos intentos por implementar mejoras en la formación de personal operario, pero van siendo solo colectivos, olvidando a la persona, al cliente interno específico y repitiendo los mismos errores de concepto. Es importante complementar la formación colectiva con un trabajo individual a través del mando.

El reto con que se encuentran las organizaciones es que todo lo avanzado en Gestión Humana logre la sostenibilidad en las mismas. Si bien hay un avance con los conceptos de necesidades intrínsecas de la persona, de logro, aprendizaje, etc. no se da una comprensión adecuada al no abarcar el concepto de persona, de libertad en la toma de decisiones y capacidad de aprendizaje en cada interacción. El modelo antropológico de dirección empresarial (Pérez, 1993, p. 159) plantea sumar a los modelos mecanicista y psicosociológico la voluntad auténtica de las personas de una organización de tomar decisiones y acciones a favor del crecimiento de otros. Sentido económico, sentido cognoscitivo y de utilidad y sentido de servicio y cooperación para los demás.

Capítulo 2. El Octógono del Área de Gestión Humana de Exalmar

Exalmar es una organización con 30 años de operaciones del sector extractivo de la pesquería. Durante sus primeros quince años, tenía prácticas de administración de personal muy relacionadas al control de costos de mano de obra, planillas y capacidades operativas. Su estrategia era esencialmente financiera y centraba sus decisiones en el cuidado del negocio, enfocándose mucho en velar por los procesos internos, los resultados económicos preestablecidos y las estimaciones presupuestadas.

De manera diferenciada, la empresa contaba con procesos definidos para la temporada de pesca y otros para la temporada de veda. Cuando las circunstancias y clima ponían en riesgo los resultados, las decisiones estaban orientadas a establecer recortes presupuestales que incluían suspensión de presupuestos en capacitación, en programas de inversión, control centralizado en gastos. Podría decirse que el modelo mecanicista (Pérez, 1996, p. 96) se encontraba bien encaminado.

En sus últimos cinco años, la compañía tuvo avances importantes en las prácticas de dirección de personas, modernizando herramientas, conceptos, objetivos y planes de trabajo. Se empezaron a preocupar por los motivos internos de los colaboradores, estableciendo evaluaciones psicológicas que midiesen el potencial de las personas en la búsqueda de coincidencias entre los objetivos de la organización y los personales. La empresa incorporó en su estructura formal un área dedicada al desarrollo profesional y al bienestar laboral, contratando un profesional en psicología y llevando a cabo acciones de evaluación de personalidad, de perfiles, medición de potencial y motivaciones que facilitarían, en primer lugar, la identificación de los altos potenciales a los cuales priorizar su retención y a través de un sistema de retribuciones e incentivos, logrando mayor coordinación, eficiencia y satisfacción personal. Sus decisiones y prácticas de Gestión Humana afianzaban al modelo psicosociológico (Pérez, 1996, p. 122).

Si bien Exalmar ha avanzado y crecido como empresa, todavía la organización no ha logrado alcanzar niveles de eficiencia operativa. A pesar de haberse empeñado en mantener criterios y prácticas psicosociológicas, no se ha logrado la complementariedad adecuada y el sistema de incentivos se ha ido volviendo pernicioso ya que genera un automatismo en los líderes que impide ver la operación completa, reforzándose el individualismo por la prioridad del beneficio personal.

Los objetivos operativos se dan en base a volumen y calidad del producto y se miden principalmente por:

Tabla 1. Factores y calidad

Factor de conversión	Calidad de la harina de pescado
<p>Indicador de Producción que mide la eficacia: Es la relación de la cantidad de materia prima usada para lograr una unidad del producto.</p> <p>En este caso la materia prima es la anchoveta peruana (<i>engraulis ringens</i>) y la unidad es una Tonelada de Harina de Pescado.</p> <p>El objetivo es llegar a 4.00 (Cuatro toneladas de Anchoveta para una tonelada de harina de pescado).</p>	<p>Indicador basado en lograr el mayor contenido de proteína que la clasifica en tipos de harina:</p> <p>Super Prime (A)-Prime (B)-Estándar(C)</p> <p>Las normas de ISO (<i>International Organization for Stadarization</i>) son las usadas para lograr mayor eficiencia y rentabilidad económica.</p> <p>El objetivo es llegar a una producción con calidad de A más B de 75% en la harina de pescado.</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Cifras de los factores y calidad

Variable	Factor conversión promedio	Calidad Promedio
AÑO 2017	4.287	A + B = 50.28%
AÑO 2018	4.393	A + B = 47.41%
AÑO 2019	4.211	A + B = 63.39%
AÑO 2020	4.163	A + B = 44.38%
AÑO 2021	4.227	A + B = 66.84%

Nota: Los datos del arco de años 2017- 2021 proceden de la experiencia directiva de Rosa Luz Paz.

Fuente: elaboración propia

La decisión de implementar desde la misma Gestión Humana el modelo antropológico ha sido una alternativa que está explorando y siguiendo en los últimos dos años.

Está avanzando, reformulando las funciones e incorporando a las funciones ordinarias, las actividades de *business partner* en gobierno de personas, es decir especialista en gobierno de personas, “que pone énfasis en el liderazgo hacia adentro de la organización por medio de la comprensión de las dos realidades sobre las que un directivo ejerce su trabajo: las personas y la organización” (Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección, 2020). Trabajo inicial que se comenzó con trece profesionales del Área de Gestión Humana considerados entre la sede central y la de Flota. Las posiciones comprendidas fueron:

- Jefe de Gestión Humana (01).
- Jefe de Relaciones Laborales (01).
- Jefe de Seguridad y Salud en el trabajo (01).
- Jefe de Administración y Nómina (01).
- Jefe de Desarrollo (01).
- Coordinador de Seguridad y Salud (01).
- Analista de Desarrollo (01).
- Analista de Nómina (02).
- Analista de Operaciones de Pesca (01).
- Asistente de Operaciones de Pesca (01).
- Trabajadoras Sociales (02).

Ellos van logrando satisfacer sus necesidades internas con esta nueva oportunidad. La implementación es reestructurar la acción profesional y organización de Gestión Humana incorporando nuevas posiciones y funciones que reordenen la acción profesional restando la operativa e ir incrementando la tarea directiva.

En paralelo, se ha iniciado el plan de trabajo con los mandos de las plantas industriales, identificando sesenta 60 personas que ocupan estas posiciones. Superintendencia de Planta (05), Jefes de Turno (10), Jefe de Descarga (05), Jefe de Almacén (05), Supervisor de Calidad (05), Supervisor de Mantenimiento (05), Supervisor de Productos Terminados (05), Supervisor de Gestión Ambiental (10), Supervisor de Seguridad y Salud (05) Administradores (05)

El objetivo es lograr el entendimiento de las diferencias en costo y desarrollo profesional, de labores centradas en tareas operativas versus labores centradas en tareas directivas.

Acompañarlos con el *business partner* en gobierno de personas para asumir tareas directivas en mayor escala y desplazar la tarea operativa a una menor escala; que se interesen por asumir la acción directiva y el aprendizaje estructural positivo a través de su acción personal virtualidad del agente libre (Pérez, 1991, pp. 145-147).

2.1. Análisis de la organización Exalmar

Usualmente empezamos a aplicar el Octógono, que es un modelo de diagnóstico de la organización que permite identificar sus problemas desde una mirada antropológica.

El Octógono fue creado por Juan Antonio Pérez López profesor de Teoría de la organización en IESE y desarrollado por Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar, profesores del PAD-

Escuela de Dirección. El Octógono es una visión armónica con una concepción de la persona humana como ser libre.

[...] una introducción a una teoría de organización armónica con una teoría de acción que concibe a los agentes como sistemas “libres-libremente-adaptable”. Este modelo supera y amplía las perspectivas mecanicista y psicosocial, incorporando los aciertos que estos paradigmas aportan al comprender la realidad de la organización. (Alcázar, 2019, p. 1136).

Considero que, en la medida que aprendemos a diferenciar el concepto de empresa del concepto de organización, la mirada y la profundidad del análisis nos lleva a un entendimiento del quehacer humano en el trabajo. Empresa es un todo, esencialmente aprendido como persona jurídica cuyo funcionamiento es el dinamismo interno perfecto entre el derecho a través del marco legal, la economía a través de administración y la ingeniería a través de los puestos y procesos.

La organización es una complejidad de relaciones internas de cada quién, metidos en un saco de poder, de más a menos, que cambian el comportamiento humano.

La decisión que toma una persona puede ser diferente a la acción que realiza y a su vez ambas, a la intención que se ha propuesto, incluso, influida por el estado de ánimo del momento en que ejecuta la acción. En contra parte, la reacción que tiene la persona receptora de la acción, también tiene la misma posibilidad. Esa interacción entre personas es también parte de la empresa, nada menos que la parte fundamental, es la esencia de la organización. A este ida y vuelta del relacionar humano que depende de cada quién se le llama relación estructural.

El aporte más importante de la metodología del octógono es el aprender a analizar y entender lo que sucede en las relaciones estructurales y cómo ellas afectan o contribuyen a la empresa, al “todo en su conjunto”.

Entender las relaciones estructurales requieren no sólo de las ciencias administrativas, sino además requieren de las ciencias sociales para tener referencias conceptuales de los sistemas informales de una empresa formal. ¿Cómo se podría lograr que cada quién contribuya coordinadamente a los resultados de una empresa?

Una tarea muy ardua y compleja, pero plausible, digna y trascendente. Trabajo económicamente atractivo y conveniente. Aprendizajes y sentimientos que forman aprendizajes operativos y estructurales positivos. Vigencia organizacional llamada sostenibilidad, el gran aporte del concepto de la contabilidad social (Díaz, 2003). Los mercados dan rentabilidad (contabilidad empresa), las personas dan crecimiento sostenido (contabilidad social).

La propuesta del modelo antropológico de Pérez López logra una ruta individual de crecimiento profesional que acerca a la persona, cada vez más y en alza, al crecimiento personal, capacidad máxima de la razón y la voluntad. Decidir, actuar intencionalmente, en libertad, por motivación racional por motivos trascendentes. Una ruta colectiva para la aplicación del modelo estriba en implementar el gobierno de personas en las organizaciones (GPO). Proponemos una ruta colectiva en Exalmar.

El primer paso que experimentamos es que es vital que alguien dentro de la organización debe saber y entender con amplitud y profundidad el modelo antropológico e interiorizarlo. Consideramos que el líder de Gestión Humana debe ser esa persona, es una opción real y racional.

El segundo paso y que es materia del presente trabajo, es lograr que el equipo de Gestión Humana conozca también el modelo y, que el gobierno de personas se aprenda y se interiorice en cada uno.

A continuación, presentamos un resumen del análisis con la metodología del Octógono, desde una posición del liderazgo de Gestión Humana, jerárquicamente ubicada en una posición de subordinación, pero que sirvió para ordenar el proceso de cambio.

2.2. Análisis del entorno externo del Área de Gestión Humana

El sector pesquero está consolidado en un grupo de empresas que tienen cuota asignada, Límites Máximos de Captura por Embarcación (LMCE), que PRODUCE establece desde el año 2009, el volumen a capturar para cada temporada, de acuerdo con el cálculo de biomasa en función a los escenarios sobre volumen y nivel del crecimiento del recurso hidrobiológico: la anchoveta.

Este condicionamiento en la captura hace que los competidores busquen la compra de la materia prima de terceros (armadores con embarcación menor 32.6m³ que no tienen planta de procesamiento), para una mayor producción de Harina y Aceite de Pescado. El negocio es de volumen y calidad.

En el análisis del entorno externo podemos señalar como principales:

El Estado. – Que actúa a través de los organismos encargados de la regulación y control, dentro de un mapa de poder e interés, ambos criterios, en el Estado están relacionados directamente en forma proporcional: mayor interés y poder para regular, obtener mayores ingresos tributarios o determinar franjas de pesca para su operación de captura considerando la orientación del consumo a definir para el sector.

El Mercado. – Al ser una empresa exportadora, el sector depende de su principal cliente China, cuya desaceleración, crecimiento o manejo de stock determina un manejo especulativo del precio. Por lo que las crisis económicas y/o guerras comerciales afectan en el precio y los resultados, al ser el mercado chino el destino de más del 60% promedio de la producción de harina de pescado.

Ministerio del Medio Ambiente. – Podemos señalar varias instituciones públicas, ONG y medios de comunicación principalmente de las regiones, cuya misión es regular y controlar los impactos ambientales de la actividad: efluentes, emisiones, residuos tanto de embarcaciones como de Plantas en el caso de los primeros podemos señalar: Produce, OEFA, Sanipes, Capitanía y, en cuanto a organizaciones internacionales está Oceana centrada en la conservación de los océanos, recursos hidrobiológicos y orientación del sector a un consumo humano directo. Asimismo, el sector especialmente en las regiones donde se ubica la mayor actividad: Centro-Norte se destaca la revista Perú Pesquero cuya misión es la de fomentar una cultura de protección de los recursos pesqueros denunciando condiciones de trabajo o abusos de empleador.

La comunidad. – De acuerdo con el conocimiento experto de la autora, las plantas pesqueras industriales de harina suman 141 de las cuales el 66% están ubicadas en zonas costeras y urbanas. Así tenemos, entre las principales 44 ubicadas en Chimbote, 30 en Piura mayormente residual, 10 en el Callao, 16 en Ica 16 y 7 en La Libertad.

Las expectativas de estas comunidades que rodean las plantas van desde donaciones en fechas significativas: programas de salud, talleres, aniversario de creación, Navidad, Fiestas Patrias. Reclaman por el impacto ambiental como la contaminación del aire, el material particulado que mayormente se da por el uso del petróleo residual 500, por lo que exigen el cambio de matriz energética a gas natural para los procesos productivos. La comunidad especialmente en Chimbote, Chicama, Tambo han realizado plantones e interrupción de tránsito vehicular protestando por impacto ambiental. cierre por pandemia y/o por cuota de trabajo.

Las plantas de producción están ubicadas en zona industrial sin embargo con las migraciones, desastres naturales, reubicaciones poblacionales, etc. hoy por hoy tenemos grupos habitacionales como vecinos a los cuales el impacto de la operación es directo generando movimientos como los mencionados.

En otras localidades mencionadas se dieron protestas por el temor a COVID, para solicitar la paralización total de las actividades industriales en la zona. Situación fue superada demostrando los protocolos de seguridad para con los trabajadores y proveedores que llegaban

a la planta. Asimismo, en Tambo la protesta -al mismo nivel que la minería y construcción- solicitaban cuota de trabajo a pobladores agrupados en varios sindicatos.

APROS.- Son las asociaciones de productores de aceite y harina de pescado que agrupan empresas pesqueras de la zona “costera y han sido creadas para fortalecer el relacionamiento con las comunidades y los diferentes grupos de interés en sus zonas de influencia” (SNP, 2021, p. 159).

2.2.1. Entorno interno

Actualmente hay sindicato minoritario que anualmente presentan pliegos con cláusulas en incrementos salariales, beneficios en salud y protección a la familia.

El sindicato se formó en la planta Chicama, en donde se tenía ausencia de liderazgo y estaba dentro de una zona de influencia sindical mayoritaria en empresas pesqueras.

Las afiliaciones sindicales han tenido la siguiente evolución:

Tabla 3. Trabajadores sindicalizados

Año	Trabajadores Empleados y Obreros	Afiliados	%
2016	889	208	23.4%
2017	834	215	25.8%
2018	858	214	24.9%
2019	943	235	24.7%
2020	1038	221	21.0%

Nota: Los datos del arco de años 2016- 2021 proceden de la experiencia directiva de Rosa Luz Paz.
Fuente: elaboración propia

Se han negociado 4 pliegos de reclamos y todos se han cerrado en trato directo:

- 2015 - 2016 Convenio Colectivo en 7 reuniones de trato directo y 3 Conciliación.
- 2016 – 2017 Convenio Colectivo en 7 reuniones de trato directo.
- 2017 - 2018 Convenio Colectivo en 8 reuniones de trato directo y 3 Conciliación.
- 2018 - 2020 Convenio Colectivo en 13 reuniones de trato directo.

La formación del sindicato correspondió a un reclamo por la discriminación en el trato, en los trabajos asignados y sanciones realizadas por los líderes en planta y no incremento salarial anual. Sin embargo, los beneficios que recibían como asignación escolar, ayuda por fallecimiento de familiar directo, de padre, préstamos, canasta básica puntos tradicionales en pliego de reclamos, la organización la venía dando mucho antes que hubiera sindicato.

El crecimiento del sindicato fue significativo en el 2019 un 12% especialmente en la zona norte centro debiendo darse el cambio de Superintendencia y jefes de turnos tanto en Chimbote como en Chicama. Estas posiciones habían sido promocionadas por un buen desempeño en mantenimiento y en calidad respectivamente, sin embargo, no fueron competentes en un rol de liderazgo deteriorándose el relacionamiento con los trabajadores y siendo permisivos ante solicitudes del sindicato como: salir hora antes por campeonato de fútbol para ser compensados luego, trabajar dos horas más para no ir un sábado.

Posteriormente, se ve un decrecimiento de afiliaciones debido más a conflictos internos dentro de la agrupación entre los líderes de la zona centro norte, asimismo que no había temas significativos de conflicto ni de reclamo a la empresa, por cuanto los beneficios, servicios y pagos se daban en forma regular y debido a resultados económicos muy aparte de utilidades la organización reconocía el trabajo en las plantas y en las embarcaciones otorgando sumas gratiosas de 1.6 remuneraciones.

El sindicato es un sindicato reivindicativo (Ferreiro, 2013, p 238), es un sindicato enfocado en los problemas internos de sus afiliados.

En cuanto a la cultura se puede señalar que existen varias culturas organizacionales que está relacionada a tipos de liderazgo de jefaturas en cada planta, embarcación con impacto en el nivel de relacionamiento y comunicación de los líderes a su equipo de trabajo, que permita el balance entre la organización y sus trabajadores. Exalmar cuenta con 1396 trabajadores en las épocas de captura y procesamiento de la anchoveta, siendo 515 trabajadores de flota que están en forma intermitente.

2.2.2. Relaciones Laborales en Exalmar

Las relaciones de trabajo establecen el balance de la organización, reciprocidad entre ella y sus trabajadores que muchas veces es vista dentro de un escenario de control, normatividad, regulatorio que administra el comportamiento de trabajadores y permita continuidad operativa. El clásico instrumento es el Reglamento Interno de Trabajo que determina los derechos, deberes, prohibiciones, sanciones etc. También están políticas, procedimientos, actividades sociales para el ordenamiento administrativo y mejora del clima laboral. La acción de relaciones laborales en Exalmar estaba orientada a la estandarización administrativa.

El ritmo de crecimiento de la organización, adquisición de plantas con trabajadores, embarcaciones con tripulantes y las asociaciones de pesca, demandas judiciales exigía una atención y respuesta rápida a fin de que la operatividad no se detenga, empezando el diseño de sistemas retributivos con indicadores ligadas a resultado y reconociendo individualidades, bajo

un modelo mecanicista. Pero iba descuidándose el manejo de las relaciones humanas y los operarios fueron encontrando el espacio de poder que dejaban los jefes y aprendieron a ganar autoridad con sus compañeros, convirtiéndose en dirigentes sindicales con el tiempo.

Las acciones y decisiones sobre el Área de Gestión Humana en Exalmar, van evolucionando en función de los escenarios y nueva correlación de fuerzas que se presentan en la organización, y se van incluyendo posiciones de Desarrollo a fin de mejorar las relaciones humanas dando énfasis en capacitaciones, entrenamiento, actividades inclusivas reforzando equipo con Asistentes Sociales en cada planta y en Flota. El objetivo era cubrir y atender esa necesidad interna de conocimiento, de promoción vamos trabajando las descripciones de puesto, inducción y evaluación de competencias y potencial, que profesionalizaron y demarcaron los sistemas de dirección, pero las organizaciones son como sistemas cooperativos donde las personas no actúan solas, y con la cooperación, participación logran alcanzar la eficacia y eficiencia, ese sistema u organización informal es la que impacta de una forma positiva o negativa en la comunicación y unidad de la organización (Barnard, 1938, p. 73). Es en esa relación de las personas, en el sistema informal que no se había considerado los problemas individuales en las plantas donde dentro de las atribuciones de los jefes de turno quienes dirigían y controlaban la producción, contemplaba aprobación de horas extras, cambio de horario, contrataciones de terceros, solicitud de sanciones para el trabajador. Estas atribuciones dentro de sus funciones en la gestión realizada generaban temas de insatisfacción, por la percepción de discriminación, subjetividad y al no ser resueltos a tiempo se convirtieran en conflicto. Consecuencia lógica de ello, estos factores activaron el entorno interno apareciendo el sindicato y con ello una nueva correlación de fuerzas.

2.3. Primer nivel – EFICACIA

2.3.1 Política del Área de Gestión Humana

El Área de Gestión Humana estaba considerada en Exalmar como un área de apoyo administrativo cuya exigencia era tener controlada las plantas industriales en cuanto la asistencia, contratos, comportamientos y relaciones laborales.

La política del Área de Gestión Humana se centró en el control de costos y presupuestos laborales en cada planta. Sus responsabilidades principales eran velar por el cumplimiento presupuestal y mantener informada de los comportamientos colectivos de las personas en cada planta y embarcaciones pesqueras, a la Dirección y gerentes funcionales de Operaciones y Flota. También era responsable del cumplimiento de plazos y requerimientos contables para la

gerencia de administración y finanzas. La administración de personal, esencialmente la planilla de pagos era el proceso que ocupó la mayor jornada de trabajo para los profesionales de gestión humana.

Ello fue cambiando con el crecimiento de los requerimientos de información y la importancia de ir logrando un manejo corporativo. La función controladora de Gestión Humana en las conductas laborales de los mandos de cada planta se intensificó porque se tenía que contrarrestar el manejo independiente de estos profesionales quienes, avalados por una gerencia de operaciones enfocado en resultados, lograban reforzar conductas locales en vez de buscar conductas y acciones corporativas. Era frecuente decisiones operativas y sancionadoras en las plantas basadas en el poder, acciones reactivas ante trabajos no realizados sin analizar situaciones y sin contemplar política corporativa por lo que cada planta de producción se manejaba con independencia. Situación que ponía en desventaja la intensión de un manejo corporativo. El mayor peso jerárquico de la gerencia de operaciones, y su orientación a los resultados era un factor importante que resolver para el crecimiento y posicionamiento del área de gestión humana.

Por otra parte, el presupuesto 2020 el Área de Gestión Humana por gastos por capacitación al personal gastó el 80% de su presupuesto real siendo el destino de sus capacitaciones detallado en la siguiente tabla:

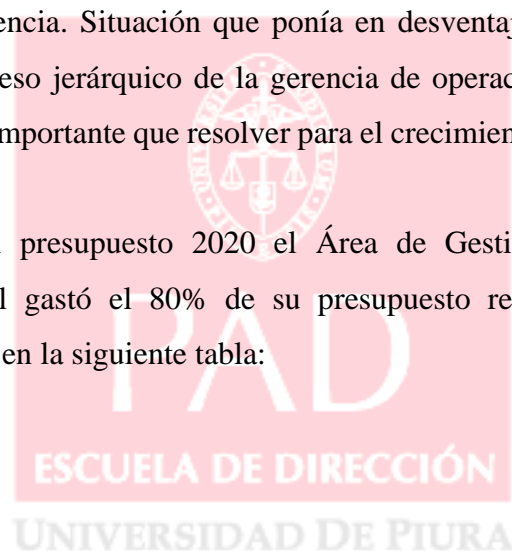


Tabla 4. Distribución porcentual del presupuesto 2019

Sede	Año 2019	Cursos
Tambo CHI	1.00%	Balance de Masas: comprensión del proceso de transformación de la harina.
Huacho	3.11%	
Chicama	4.24%	
Chimbote	4.52%	
Callao	2.14%	
Flota	31.98%	Operaciones de Faena y Seguridad
San Isidro	47.86%	Niveles de Contribución - Liderazgo
Tambo CHD	4.81%	Procedimientos
Paita CHD	0.33%	Certificación BASC

Nota: Los datos proceden de la experiencia directiva de Rosa Luz Paz.

Fuente: elaboración propia

En esta tabla apreciamos una distribución desigual del presupuesto y como la capacitación se orienta a mejorar el desempeño para poder contar con personas más productivas e identificadas con los objetivos estratégicos de la organización, pero obviando una mirada integral que abarque a dar mayor racionalidad en la motivación de los jefes de mando en plantas para poder cambiar el tipo de diálogo con los trabajadores y poder contribuir a fomentar un sentido de pertenencia a la organización y cumplimiento en los procesos de mantenimiento previo a la producción.

El Área de Bienestar ejecuta los programas de atención a trabajadores en situaciones de emergencia económica, de salud y de vivienda aparte de la recuperación de subsidios que implica en tiempo un proceso demandante, pero sin eficacia. Cada asistente realizaba sus procesos de subsidios y al no existir el seguimiento de presentaciones y recupero de lo otorgado o registrado como subsidio, algunos quedaban sin posibilidad de recupero. De la totalidad por recuperar estaba para trasladar al gasto un porcentaje de 35% de pagos registrados como subsidios.

El Área de Seguridad ocupaba un 60% de presupuestos en EPP, evaluaciones médicas y un 40% en capacitaciones normativas y de procedimiento, pero no lograba un cambio en comportamiento ni comprensión de lo que significa cambio de hábitos: crecía el índice de sobrepeso, enfermedades crónicas diabetes, hipertensión entre otras.

Se requería una estructura cohesionada, coordinada y con un costo menor o igual, pero con una funcionalidad oportuna, centrada en las relaciones estructurales, llena de aprendizajes operativos positivos, en cada decisión y acción de la cual depende la eficacia sostenida. Lograr un ejercicio racional de la tarea directiva que cada uno ostenta.

El cambio del rol de la Gestión Humana fue un viraje para formar al equipo de Gestión Humana en el modelo antropológico y trabajar en favor del crecimiento en la tarea directiva de los mandos. Anteriormente se había realizado Programa de Desarrollo Directivo con el propósito de reforzar las habilidades directivas en dirección de personas al equipo de operaciones formado por los superintendentes de planta CHI (05) y directivos (03) del mismo nivel que den soporte a las operaciones (San Isidro).

2.3.2 Sistemas de dirección

Los sistemas de dirección estaban bien definidos para las responsabilidades de control, cada área presentaba sus informes, sin embargo, estaban desconectados entre sí; perdiendo oportunidad de trabajo en conjunto, realizar sinergias operacionales entre las plantas e igual entre las plantas y la oficina central en su funcionalidad y capacidad de respuesta por las descoordinaciones y desconocimiento de las vivencias del día a día en las plantas y en las embarcaciones pesqueras.

Los procesos de compensaciones estaban bajo la responsabilidad del jefe de Compensaciones y de los responsables de Gestión Humana de cada planta, principalmente, el control de asistencia y presupuesto. En síntesis, la responsabilidad del cumplimiento de exigencias legales laborales, tributarias y contables.

Los procesos de desarrollo de personal estaban a cargo del jefe de Desarrollo, tales como la selección de personal, que incluía la asignación de remuneraciones del personal ingresante. La revisión de los puestos de trabajo, los manuales de funciones que, incluía sus actualizaciones. La contratación, inducción y la estadía del personal. Por otro lado, en lo administrativo, era responsable del otorgamiento de los préstamos y descuentos por préstamos, los procesos de Asistencia Social y la recuperación de subsidios.

De igual forma, el jefe de Desarrollo tenía a su cargo los procesos de capacitación, sucesión y evaluación. Las asistentes sociales de cada planta reportaban al jefe de Desarrollo.

El jefe de Seguridad y Salud Ocupacional era responsable de los procesos de seguridad ocupacional. De igual manera esta jefatura lideró los procesos de salud en el trabajo. Los Supervisores de Seguridad y Salud Ocupacional de Plantas y Flota reportaban a esta jefatura. Los procesos de seguridad patrimonial también están a cargo del titular del área.

2.3.3 Estructura formal

Se constata la estructura del Área de Gestión Humana de Exalmar del 2004 al 2019 (Exalmar, s. f. b, p. 89). La cobertura de servicios de Gestión Humana era descentralizada. Se

desplegaba en siete plantas industriales, distribuidas en el litoral peruano: cinco plantas de fabricación de harina de pescado, teniendo como materia prima la anchoveta. Este es el negocio principal, y se le denomina “consumo humano indirecto” CHI, gestionadas desde la Gerencia de Operaciones. En este grupo se encuentran el 46% de la población laboral. Dos plantas de consumo humano directo CHD, gestionadas desde la Gerencia de CHD. En este grupo se encuentran el 8% de la población laboral. Veintitrés embarcaciones pesqueras, gestionadas desde la gerencia de Flota y su equipo. En este grupo se encuentran el 40% de la población laboral. En la sede central de Lima se encuentran el cuarto grupo de la población laboral en total el 7%. En total 1396 trabajadores a diciembre 2020 (ver anexo 7).

Desde 2007 estaba considerada como una Jefatura que reporta a la Gerencia General. El título del puesto del directivo principal era jefe de Gestión Humana.

Como comentamos líneas arriba, el jefe de Gestión Humana tenía tres reportes funcionales: jefe de Desarrollo, jefe de Compensaciones y jefe de Seguridad y Salud Ocupacional / Seguridad Patrimonial. En el 2018 la jefatura logra la aprobación de la Dirección para incorporar a un jefe de Relaciones Laborales (posición nueva en el organigrama, anexo 8).

Describimos en un breve resumen las responsabilidades de los puestos que conformaba el *staff* del área:

- a) Jefe de Gestión Humana. Tenía como responsabilidad principal, la administración de personal de las unidades industriales, de las embarcaciones pesqueras y de la central administrativa de Lima.
- b) Jefe de Compensaciones. Responsable de la administración de la nómina los reportes derivados de la administración salarial, control presupuestal y la administración de personal de cada sede. Para ello contaba con un responsable de Gestión Humana por planta, quienes se encargaban del proceso de nómina y la administración de personal. Para centralizarla información y darle el orden contable cuenta con dos Analistas de Compensaciones.
- c) Jefe de Desarrollo. Responsable de los programas de capacitación, bienestar y recreativos, para ello contaba con una asistente social por cada planta de producción y flota quienes ejecutaban los programas diseñados y presupuestados aparte de la administración de recuperación de subsidios y visitas a las familias y trabajadores con descanso médico.

La selección y contratación la realizaba con servicio de terceros quienes realizaban los servicios de búsqueda, selección, y reclutamiento.

La evaluación de rendimiento también llamado en la organización evaluación de competencias. Estas evaluaciones se desarrollaban semestralmente en función de calificar las competencias señaladas a raíz de un trabajo con trabajadores de gerentes, empleados, operarios y tripulantes. Las competencias evaluadas definidas:

1. Alineación Estratégica. - Evaluar el trabajo desempeñado en función de apoya a las metas organizacionales y del entendimiento de las estructuras, procesos y cultura interna aplicándolo en sus responsabilidades.
2. Comunicación y Trabajo en Equipo. - Colabora efectivamente haciendo progresar el espíritu de trabajo en equipo y una escucha efectiva que permita una comunicación real y de valor.
3. Mejoramiento Continuo. - Identifica oportunidades y busca incrementar la efectividad y eficiencia de los procesos, métodos y sistemas de la empresa que cumple o excede los objetivos del negocio.
4. Desarrollo de Personas. – Busca y proporciona retroalimentación, desarrolla a los demás asumiendo la responsabilidad de su propio desarrollo a través de mayor conocimiento.
5. Adaptabilidad Proactiva. - Inicia el cambio, se compromete y alerta a otras personas acerca de la necesidad del cambio, adoptando positivamente a los cambios en prioridades, enfoques y responsabilidades.

Un problema identificado es que casi no había prácticas de seguimiento de rendimiento ni de los planes de desarrollo ni revisión de las competencias teniendo un resultado de evaluaciones con un 97% de evaluaciones sobresalientes y de cumplimiento.

d) Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional / Patrimonial. Responsable de la seguridad en el trabajo, la salud ocupacional y la seguridad de las instalaciones, para esta última responsabilidad se apoya en un jefe patrimonial, quien coordina con el servicio externo de vigilancia. Por el lado de la seguridad en salud cuenta con un Coordinador de Seguridad ocupacional, quien administra los estándares de seguridad de categoría mundial. Ello permite a Exalmar, cumplir con los estándares de los programas de certificaciones internacionales. En cuanto al día a día de la seguridad en el trabajo, se cuenta con un Supervisor de Seguridad Ocupacional en cada sede. Para las embarcaciones pesqueras y el personal de flota se cuenta con un Supervisor de Seguridad y con tres Prevencionistas distribuidos por embarcaciones.

Para la administración de personal de Flota, no se cuenta con Jefatura, esta área es supervisada directamente por la Jefatura de Gestión Humana, reportan directamente a la

Jefatura, un (1) Responsable de Operaciones Flota, dos (2) Asistentas Sociales y un (1) analista de flota.

En el 2018, la jefatura de Gestión Humana decide incorporar un jefe de Relaciones Laborales, en un intento de dar uniformidad y orden al manejo laboral, sobre todo en las plantas y en las embarcaciones pesqueras. En síntesis, las funciones principales del jefe de relaciones laborales eran, evitar las contingencias legales de trabajo, atenderlas y resolverlas ante SUNAFIL. Otra función era la coordinación con la asesoría legal externa de las demandas judiciales, y seguimiento de las estrategias de defensa legal. Por último, respondía por las relaciones colectivas e interactuar con la organización sindical en las negociaciones colectivas.

Cada planta tenía tres personas que dependían de Gestión Humana, cada una con un reporte a jefes distintos.

- Siete responsables de Gestión Humana de plantas reportaban al jefe de Compensaciones, el jefe de Compensaciones no tenía responsabilidad en Flota.
- Siete asistentas sociales de planta y flota reportaban al jefe de Desarrollo.
- Siete supervisores de Seguridad y Salud Ocupacional reportaban al jefe de Seguridad y Salud ocupacional.

2.3.4 Balance del primer nivel del Octógono

La expectativa de la organización respecto a Gestión Humana es su contribución a que la organización cuente con trabajadores con el perfil adecuado, controlando costos fijos, los Cuadros de Asignación de Personal (CAP) y evaluación de desempeño en forma sostenible. El área de desarrollo terceriza procesos de selección priorizando perfiles y resultados en la experiencia profesional del postulante, pero no prioriza en esa búsqueda la unidad conseguida en su equipo o la calidad motivacional que lo mueve a postular. Igualmente lidera la evaluación de competencias con el cumplimiento del proceso, pero los resultados demuestran contradicción con las evaluaciones de potencial mencionado anteriormente, ya que las valoraciones promedio de desempeño eran de cumplimiento de funciones en un 80% de las aplicadas a trabajadores.

Figura 2. Proceso de revisión



Fuente: Paz (2019a, diapositiva 4)

Todo ello, sin entrar a una lucha de poderes que deteriore la organización. Se debe construir confianza entre los decisores, involucrar a las personas líderes de las áreas de operaciones y flota, en primera instancia, con las prioridades y límites que corresponden a un entorno empresarial.

2.4. Segundo nivel – EFICIENCIA

2.4.1 Saber distintivo de los líderes de gestión humana

El saber distintivo es aquello que los líderes saben hacer bien coordinadamente. En este caso, los líderes de Gestión Humana.

Consideramos que el saber distintivo del equipo líder de Gestión Humana es su conocimiento de la realidad operativa del sector y de la propia organización de Exalmar.

La experiencia profesional conjunta en el negocio de la empresa es otro factor clave de este saber específico; sin embargo, estas capacidades no estaban haciendo las sinergias que se requieren para lograr un cambio tan importante.

2.4.2 Estilo de Dirección del líder del Área de Gestión Humana

En toda acción humana hay tres tipos de contenidos: los resultados, los aprendizajes y los impactos que generan tres tipos de motivos y criterios para actuar y trasladado a una organización los niveles de eficacia, atractividad y unidad. El directivo relacionado con estas dimensiones a través de las competencias evidencia el impacto en cada uno de estos niveles, que tienen que ver con la dirección de uno mismo y con las que tienen que ver con la dirección del equipo.

El estilo de dirección del líder de Gestión Humana muestra una mezcla constante entre sus competencias personales y las directivas, es conocedor de la realidad empresarial, con dominio de los procesos de Gestión Humana y de la cultura predominante en la organización. En su quehacer profesional orientado a los resultados demostraba orden, autonomía y empatía buscando en cada acción el cuidado y respeto del otro en la comunicación de las decisiones de la organización y del área misma. En su acción profesional predominaron las decisiones por motivación espontánea y por motivos trascendentes (por ejemplo: Celebración del Día del Pescador, Programa de Vivienda Post terremoto en chincha en beneficio de trabajadores y familias), partiendo de la persona, integrando a la familia.

El punto de mejora radica en la motivación racional, en tratar de lograr aprendizajes positivos a través de sus decisiones y ayuda en ese camino la formación en gobierno de personas

y las competencias personales y profesionales del grupo. Existe una capacidad de reacción frente a las amenazas y oportunidades que presenta el entorno comprobado con logro de resultados como: adecuación a la ley de cuotas, reestructuración de flota, cierre de plantas, pandemia actual pero el pendiente es desarrollar y formar a un equipo para poder dar sostenibilidad al cambio.

Dejar de considerar el error como un riesgo y, verlo como un proceso necesario para el cambio de estilo, una cuota para construir confianza con sus dirigidos, oportunidad de crecer en autoridad. Tiene 17 años en la empresa

2.4.3 Sistema informal del Área de Gestión Humana

Las relaciones entre las personas que integraban el equipo líder del Área de Gestión Humana eran socialmente correctas, existía respeto y cordialidad, sin embargo, funcionalmente cada uno marchaba por su cuenta y no se coordinaban entre áreas. Podemos señalar que el área de Bienestar era quien señalaba la inasistencia al trabajo por motivos de salud siendo el área de seguridad y salud quien debería entregar los reportes y avances de la acción preventiva y seguimiento. Cada uno coordinaba con el líder de Gestión Humana; decidían acciones, pero estas en muchas ocasiones no eran compartidas entre ellos ni vinculadas en sus acciones. El líder principal podía asumir que existía una coordinación natural, pero no se daba o se daba de manera parcial, lo que cada quién consideraba necesario para un trabajo individual eficiente generándose reprocesos de trabajo como reportes cruzados por inasistencia, préstamos en cada área no siendo compartidos entre ellos.

El accionar del jefe de compensaciones confirma aprendizajes operativos de prioridad administrativa, un control débil, una gestión enfocada en sus propios resultados. Los reportes de costo labor, de vacaciones pendientes, de préstamo, de producción, elaboración de presupuestos que los generaba en forma rápida debido a su buen manejo en Excel sin embargo su acción no iba dirigida a mejorar reportes de ERP-SAP del área que permitiera una eficiencia en tiempo y fidelidad de datos y una mejor coordinación con las áreas de contabilidad y Finanzas; clientes internos para conciliación de cuentas y pagos a trabajadores. Es la persona de más conocimiento del día a día en planta ya que su origen laboral fue como responsable de Gestión Humana de una planta de producción. Hoy su trabajo es más centralista y administrativo, muy de oficina. Todo ello reflejaba una personalidad pegada a la rutina, en zona de confort visible a través del poder de la información salarial y presupuestal sin entender control de costos: crecimiento de indemnizaciones vacacionales en un 30% de la nómina, mantenimiento en plantas de marcación de SAP, ingreso y salida a través de tarjetas habiendo

desarrollado instalación de marcadores eléctricos que deberían concluir en la migración de esos datos al módulo de nómina.

Sus fortalezas son el conocimiento operativo de la nómina, el conocimiento del día a día de la planta, el dominio de la legislación laboral y la red de relaciones tanto internas como externas. Tiene 14 años de servicio en Exalmar, ha ido ascendiendo en la empresa.

El perfil del jefe de Desarrollo proyecta a una persona con características de protagonismo, es un profesional persuasivo, con un marco teórico bueno. Conoce herramientas de vanguardia, pero no sabe cómo obtener el mayor provecho de ellas, responsable de los procesos de selección, de evaluación de desempeño, definición de competencias y capacitación. Elaboró sus respectivos procedimientos, la implementación y difusión de los procedimientos en la organización fue el objetivo principal del área olvidando adaptar a la realidad y dinámica de trabajo en plantas no tomando en cuenta las posibles respuestas en ellas.

El sistema de evaluación de desempeño trajo resultados que no correspondían a los de evaluación de potencial. Los programas de Capacitación se ejecutaban en función de las solicitudes realizadas por los jefes o plana gerencial, teniendo recién en 2019 a solicitud de la Jefe de Gestión Humana, el ingreso de especialista en capacitación para desarrollo de una malla curricular y programas de capacitación definidos con los resultados de evaluación, prioridad de conocimiento en plantas y formación de capacitadores a través del *Train the trainers* que realizó Telefónica *Learning Services* Perú a 28 trabajadores líderes en planta y responsables de producción,

El profesional se ha agenciado una gestión cómoda y ajustada a sus propios tiempos. Por sus modos de actuar, ha logrado exposición en la Dirección y ha buscado mayor relacionamiento con los líderes principales de las áreas centrales, que con los líderes principales de las plantas y de las embarcaciones pesqueras. Con los líderes de menor jerarquía de las plantas de producción su vínculo es más distante. No conoce las realidades operativas de las plantas.

Sus fortalezas son el conocimiento teórico, su lenguaje persuasivo y su capacidad de relacionamiento. Sus puntos débiles son su baja capacidad estratégica, es un profesional no orientado a resultados, desconectado de la realidad operativa. Tiene 8 años en la empresa en el mismo puesto.

El perfil de jefe de Seguridad y Salud Ocupacional / Seguridad Patrimonial proyecta una persona con vocación de servicio, preocupado de las relaciones interpersonales y enfocado en sus resultados. Dentro de la organización estuvo asignado a diferentes áreas como Operaciones, Gestión Humana, Contraloría y volviendo a Gestión Humana por lo que la identificación al área

es un trabajo pendiente. Su trabajo de campo es intenso, sin embargo, su control es débil porque desarrollo mucha intervención individual no delegando especialmente a su coordinador de seguridad. En las capacitaciones en plantas es el único que las realiza, así como las coordinaciones con las áreas de Operaciones y Flota dejando a su coordinador con tareas de estadística de accidentabilidad, enfermedad ocupacional. Esta situación actual de COVID evidenció la necesidad del trabajo en equipo y la riqueza de la información si se trabaja a partir de ello programas con objetivos transversales como es el programa integral desarrollado en el área “Yo te cuido, Tú me cuidas” que implicó un trabajo conjunto que garantizara la continuidad operativa, la atención al trabajador y el soporte psicológico, nutricional, médico a las familias. El equipo de Gestión Humana demostró una capacidad reactiva logrando cero contagios en Flota y récord de producción en las plantas 100,000 TM de harina producida.

2.4.4 Balance al segundo nivel

Como puede deducirse del relato precedente, la dificultad mayor es lograr un control más intenso y coordinado que permita integrar las acciones de Gestión Humana complementándolas con la formación en dirección de personas sumada a la formación técnica que permita desarrollar en las plantas el despliegue brindando una formación en habilidades de dirección de personas a los jefes para lograr la contribución libre de los trabajadores.

Alineada a la premisa anterior las plantas de producción teniendo la misma operación y procesos evidenciaban un desalineamiento en la administración del personal de acuerdo con el buen entender de cada Superintendencia que no permitía el ordenamiento y acatamiento a normas en aplicación de vacaciones, horarios que generaban contingencias legales.

Se debe superar esa mirada individual en el cumplimiento de sus roles para poder potenciar con una mirada de equipo. Conocen y tienen la madurez personal, profesional y técnica para ejercer una Gestión Humana líder en el sector. Comprender que individualmente sus capacidades no tienen relevancia en el mercado laboral, pero que en su conjunto están capacitados para lograr ese liderazgo, en beneficio de la organización.

2.5. Tercer nivel – CONSISTENCIA

2.5.1 Misión externa

La misión externa del Área de Gestión Humana consistió en mantener operativas las unidades productivas al menor costo posible, previniendo las contingencias laborales.

Las decisiones y acciones realizadas para el cumplimiento de la misión externa de Gestión Humana se han enfocado en los resultados inmediatos temporada por temporada, los sistemas de dirección han contribuido y acostumbrado a los mandos a mirar día a día los indicadores operativos, velar por ellos.

Los resultados en cuanto al desarrollo profesional han propiciado talentos independientes, cada grupo de profesionales cuida los resultados de su planta, no podrían competir entre ellos porque ello depende de la concentración de la materia prima, es decir de la aparición de anchoveta cerca a la ubicación geográfica de cada unidad industrial. Se apoyan en la medida que tengan la seguridad de no tener materia prima a procesar.

Hasta el momento no se ha trabajado una operación que logre la mayor sinergia posible para mejorar la calidad de los procesos y la calidad de la harina de pescado. Las operaciones han sido dirigidas al logro de volumen (clave para el negocio) pero perdiendo la oportunidad de lograr el balance entre volumen y calidad, no logrando el objetivo de 75% de producción con calidad *Super Prime* y *Prime*.

2.5.2 Valores de la Dirección

La Gestión Humana atiende una organización mecanicista, orientada a conseguir los resultados. Es decir, enfocados en el logro y reconocimiento de los resultados operativos formalizando a través de sistema de incentivos económicos la satisfacción a las necesidades psico corpóreas de los jefes de planta, fortaleciendo en ellos motivos extrínsecos produciendo un aprendizaje operativo negativo donde perdemos la capacidad de operar a través de la satisfacción de motivos internos los intrínsecos y trascendente de las personas que participan en ella.

El líder de Gestión Humana es consciente que este camino se va agotando, porque en ese sistema los líderes de planta desarrollan planes de acción a ser realizados por los operadores y enfocados en cumplir los procesos de producción, decisiones operativas e instrumentales, pero no tomamos en cuenta las interacciones entre todos los partícipes y los estados internos de cada uno de ellos.

Esta situación podría quedarse así o iniciar un cambio que procure a la organización opciones de crecimiento de las personas para mejorar los resultados

El líder de Gestión Humana a través del cambio señalado en el balance de la eficacia consideró la segunda opción, proveer a las personas de esta organización una Gestión Humana que impulse el crecimiento de las personas que mejora sus resultados procurando la sostenibilidad de la organización sin descuidar el dominio de la eficacia.

2.5.3 Misión interna

Gestión Humana se ha concentrado en reforzar la estructura de la organización buscando alternativas de mejora en los procesos que cambien los indicadores que se han convertido en estándares.

Por otro lado, han realizado esfuerzos estratégicos y económicos preocupándose por las personas. Estratégicamente se ha sistematizado programas que abarcan a la familia: hijos y cónyuges definiendo ejes de intervención: Responsabilidad, Familia y Excelencia

Figura 3. Programas de gestión humana de Exalmar



Fuente: Paz (2020b, diapositiva 3)

Sus políticas están orientadas a la ayuda social, a la responsabilidad interna generalmente atendiendo con préstamos, incentivos económicos, charlas colectivas que mejoren los estilos de vida, apoyo a la educación de los hijos con facilidades crediticias para obtener equipos de computación.

Durante la pandemia del COVID, se desplegó apoyo en equipos de protección respiratoria, protocolos de distanciamiento social, kits de seguridad a las familias, abundante información sobre los cuidados, atención médica, aislamientos en lugares seguros y cómodos. Soporte psicológico para enfrentar los temores y dolor por pérdida de personas cercanas.

La contabilidad social contempla los efectos sociales y medio ambientales de la actividad empresarial:

Principales ramas de la Contabilidad Social: La contabilidad medioambiental: esta es una de las especialidades más importante de la contabilidad social, dado

al aumento de la contaminación del medio ambiente causada por la acción humana, es originado principalmente por las actividades empresariales de industrias que producen daños al ambiente. Estas causas contaminantes han creado una demanda por parte de la sociedad para que las empresas incluyan en su plan el propósito de conservación del entorno social y ambiental en el que laboran.

La contabilidad de los recursos humanos: se refiere a la integración de la contabilidad elaborada por el capital humano el cual se analiza dentro del cálculo del capital intelectual. (Definición.xyz, s. f.).

La contabilidad de los recursos humanos: se refiere a la integración de la contabilidad elaborada por el capital humano el cual se analiza dentro del cálculo del capital intelectual.

Cuando esta contabilidad social protege solo la eficacia, es incompleta, puede percibirse como una contabilidad administrativa que busca equilibrar el costo-beneficio.

La misión interna debe procurar atender a las personas en sus tres dimensiones de necesidades: psicocorpóreas, cognoscitivas y afectivas. Para ello con cada beneficio interno debe contemplar en su aplicación, la satisfacción de los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

2.5.4 Balance al tercer nivel del Octógono

Exalmar ha desplegado esfuerzos por atender las necesidades materiales, psicológicas y espirituales en sus prácticas de responsabilidad social interna, por ende, las estrategias y acciones de Gestión Humana se han orientado a traducir este esfuerzo en forma de dinero, apoyo y atenciones colectivas.

También ha ejecutado apoyos sociales a las familias, brindándoles espacios de información, charlas y acompañamiento profesional especializado para enfrentar situaciones críticas.

Las empresas tienden a una compensación material y han desarrollado en menor medida, planes definidos de crecimiento de personas. Exalmar no es ajeno a esta posición, sin embargo, permanentemente ha mantenido su afán, loable por cierto, de salir del modelo mecanicista sin lograrlo de manera sostenible tal como se señala en los ejes de acción de GHU.

Gestión Humana en todo este proceso está trabajando junto con las Gerencias operacionales en favor del crecimiento en la tarea directiva de los mandos. Se realiza actualmente Programa de Desarrollo Directivo (anexo 9) con el propósito de reforzar las

habilidades directivas en dirección de personas al equipo de operaciones formado por los Superintendentes de Planta CHI (05), jefes de Tuno (10).

En Exalmar tienen claro que es vital atender con fuerza los motivos intrínsecos de las personas. Muchas veces ni las personas mismas sienten esta necesidad, la intuyen, pero prefieren dinero antes que formación y se conforman con ello. Suele afirmarse que prefieren quedarse en la zona de confort. A la vez las empresas suelen retroceder en sus intentos de satisfacer este llamado segundo nivel de las necesidades humanas. Una complicidad irracional pero usual.

2.6. Conclusiones del Octógono de Gestión Humana Exalmar

Concluyendo este capítulo podemos reafirmar los elementos que nos brinda el Octógono en su propuesta de analizar una organización, con una metodología que nos permite ordenar las realidades de una manera sistémica.

Hemos podido identificar las oportunidades de cambio, en el accionar del líder de gestión humana, del equipo líder de profesionales que lo acompañan y del ajuste de estructura formal que responda a la estrategia política que se requiere.



Capítulo 3. Aplicación práctica del modelo antropológico en la nueva organización de Gestión Humana

3.1. Fundamentos para el cambio de modelo de gestión mecanicista al modelo antropológico

Los fundamentos que sostienen el cambio de modelo parten desde las bases económicas de la eficacia:

- Se requiere mantener la eficacia en base a toma de decisiones que sean eficaces, eficientes y consistentes. Exalmar tiene decisiones eficaces, pese a ser empresa posicionada en el sexto puesto por cuota de pesca ocupamos el tercer lugar en procesamiento logrando la eficacia sostenida en volumen, pero requerimos generar aprendizajes positivos para que los partícipes puedan resolver los problemas.
- Gestión Humana requiere continuar en el proceso de cambio a través de una dinámica diferente de trabajo, inicialmente reuniones diarias previas al inicio de trabajo que permita con el método del caso diagnosticar las situaciones en las plantas y brindar un servicio más oportuno y coordinado, por lo que requiere reajustar su estructura y rediseñar las funciones de los puestos dando prioridad a las tareas de dirección de personas y reducir la tarea administrativa, sin perder eficacia.

Estas premisas deben conllevar a un cambio de actitud en cada persona que se involucre, en principio el equipo de gestión humana. Es importante trabajar en el crecimiento profesional de cada uno, dándole otra perspectiva. Buscar que el aporte personal tenga solidez y base teórica superior, en consonancia con la eficiencia:

- El cambio debe ser liderado por las personas de gestión humana, para ello se realizan dos acciones; brindar la formación en el modelo antropológico. Entrenados y capacitados serán los formadores de los demás líderes de la organización y el cambio de estructura que permita una continuidad en el acompañamiento al equipo destacado en plantas.
- Si estas personas mejoran y dan un servicio oportuno y coordinado que la organización lo aprecie, dará coherencia los procesos de cambio de otras personas en la organización. Acción - Reacción en post de mejorar las relaciones estructurales de las personas.

- Conocer el gobierno de personas en una organización y entender el comportamiento humano, no solo los hará mejores profesionales, sino también mejores personas, proyectando una imagen de cambio y crecimiento que da confianza mutua.

La sostenibilidad no depende de temas técnicos sino de la calidad motivacional de sus líderes, es decir, de la consistencia de la organización:

- La decisión de cambio en la organización parte de la decisión personal del líder de Gestión Humana y su ritmo de cambio. En la medida que perfile su estilo de dirección hacía un liderazgo participativo, fortalecerá las actitudes de las personas que lo acompañan.
- Para impulsar los cambios en los demás líderes de gestión humana, el líder de Gestión Humana tiene que involucrar a su equipo en su mejora de estilo.
- Para impulsar el cambio en los líderes de las unidades productivas, el equipo de Gestión Humana tiene que ir ganando peso por autoridad no por poder.
- El cambio se hará sostenible cuando de forma libre y voluntaria los líderes de la organización en general actúen por motivación racional por motivos trascendentes.

En el presente apartado se detalla el plan y las acciones realizadas desde la Gestión Humana para avanzar del mecanicismo al modelo psicosociológico, y, empezar a transitar en el modelo antropológico.

Iniciamos el diagnóstico y evaluación de la situación actual de la gestión humana, del futuro profesional y el futuro empresarial. Luego de hacer muchos análisis, muchos octógonos, insistiendo y buscando sentido práctico a una teoría que es sólida en sus fundamentos, pero que, al principio, la percibes lejana del ámbito empresarial.

Si evaluamos la consistencia del modelo antropológico desde el rol académico, como participante de una maestría en búsqueda de conocimientos superiores, eres consciente del grado de comprensión y de la necesidad del proceso de cambio. Empiezas a preguntar ¿El modelo funciona? ¿Saben de empresas que lo hayan aplicado con éxito? ¿Hay en el país, experiencias de empresas trabajando en ello?

Si evaluamos la aplicación del modelo antropológico desde el rol de líder de una organización, es difícil entenderlo y creer en la posibilidad de cambio en un sector extractivo de gran variabilidad en la presencia de materia prima, con responsabilidad y presión por los resultados. No es viable un cambio si los aprendizajes operativos han sido mecanicistas. Si los aprendizajes han sido mecanicistas, es probable que las relaciones estructurales en el ámbito laboral también lo sean.

Aquí consideramos que se debe producir el punto de quiebre, o avanza en los estudios de algo en lo que crees o te resignas a ser un simple participante de maestría. Simple y lógica decisión, decides crecer o decides sobrevivir en el entorno. Lo racional es decidir por el crecimiento y valorar el dominio superior que te brindarán los nuevos conocimientos.

Lo esencial, es que debes aprender a pensar mejor, dejar los conocimientos inferiores y usar las facultades superiores para lo que se debe usar, acercarte a la verdad. Tarea y proceso personal que te va sacando del ámbito de la universidad, de lo académico y te va induciendo a tu unicidad.

El profesor Martínez-Echeverría (octubre de 1988), comentó en uno de sus discursos en Navarra, España:

La Universidad, tal como se ha desarrollado en este occidente cristiano, es consecuencia del inmediato impulso hacia la Verdad que imprime en el hombre el acto de fe. Este acto es el comienzo de la apertura hacia la verdad que, en un momento inseparable, invita al concurso de la razón. Es necesario afirmar que la razón presupone la fe como su acto vital. Sólo cuando la razón es impulsada por la fe, alcanza su verdadero sentido y potencialidad constituyéndose en germen de verdadero humanismo. Por el contrario, cuando la razón se desgaja de la fe se adormece y deja de ser un instrumento fiable para adentrarse en el conocimiento de la verdad del hombre.

Sabias palabras del profesor Martínez-Echeverría, la razón es el comienzo a la apertura a la verdad, pero hay que darle fuerza desde la fe, para potenciar y alcanzar niveles de entendimiento superior.

Para el líder de Gestión Humana representó el punto de quiebre y decidió por creer y aprender en el cambio. Pero no fue solo eso, aprendió que es capaz de asumir los riesgos de cambio.

El modelo antropológico empezó a tener sentido en Exalmar, la presentación realizada ante el equipo de Gestión Humana y la aprobación de la Gerencia General dando liberación a la inversión dio inicio al plan de trabajo, ahora es un proyecto en marcha. Los pasos iniciales fueron desplegar toda esta nueva cultura, en las plantas de consumo humano indirecto. Aprender, reaprender y avanzar. Con fe.

3.2. Desarrollo del proyecto

Para desarrollar un proyecto debía cumplirse con algunas premisas marco:

- a) 1ª Premisa: La Dirección debe conocer la finalidad del nuevo proyecto y saber que la organización de Gestión Humana está dispuesta a asumir el liderazgo del cambio. Es importante que la Dirección perciba la dimensión del cambio, y dé los espacios para ejecutarlo, teniendo en cuenta que es un proceso de mediano y largo plazo pero que se alimenta en cada acción.
- b) 2ª Premisa: Los miembros del equipo de Gestión Humana con la capacitación recibida del modelo antropológico y puesta en práctica en sus funciones y acciones con los superintendentes y jefes de turno eran los llamados a ser líderes del cambio, desde su propio crecimiento. Siempre en libertad deben definir crecer o sobrevivir.
- El profesional debe encarnar los fundamentos de modelo antropológico. Entrenarse en tomar decisiones, actuar y tener la intención libre de hacer el bien. Actuar por motivación racional por motivos trascendentes. Ser coherentes.
- c) 3ª Premisa: La estructura formal de Gestión Humana debe tener cambios en posiciones y funciones que permita ser el soporte al modelo antropológico y dar oportunidades de crecimiento a personas de su equipo. Lograr una estructura coordinada, enfocada en resolver los problemas de relaciones humanas, con un conocimiento superior de la persona humana.
- d) 4ª Premisa: Hay que avanzar en paralelo, en lo que sea posible, con los líderes de las plantas industriales, la organización no puede esperar. Seguir el plan de trabajo planteada, trasladar la profesionalidad y los criterios corporativos de Lima a las plantas. Llevar y formar en el modelo antropológico, a los profesionales de las plantas, para desarrollar en ellos el interés, libre, de la tarea directiva.

Pasamos a compartir las acciones que se han aplicado en el proyecto de cambio que han permitido cumplir con las premisas planteadas.

3.2.1 Primera premisa

La Dirección debe conocer las intenciones del cambio y saber que la organización de Gestión Humana está dispuesta a asumir el liderazgo del cambio. Es importante que la Dirección perciba las dimensiones del cambio, y dé los espacios para ejecutarlo, teniendo en cuenta que es un proceso de mediano y largo plazo pero que se alimenta en cada acción.

En la estrategia, el jefe de gestión humana decidió cambiar de una comunicación centrada en el trabajo, funciones alineadas a resultados a una comunicación que permita conocer el nuevo

enfoque de trabajo para que se acepte y pueda ser sostenible el nuevo modelo de gestión humana.

Fue una decisión trascendente, pudo elegir dejar la organización. Hace dos años era un buen momento para salir de la empresa, después de 15 años de servicio como Jefe de Gestión Humana con una trayectoria laboral exitosa en resultados, reconocida por la Dirección y los propietarios de la organización. Tomando una decisión personalísima, decidió proveer, a las personas de la organización, posibilidades de crecimiento y a la empresa posibilidades de alcanzar sostenibilidad.

Cuando se toma decisiones y se actúa en línea con las buenas intenciones, se actúa por motivación racional por motivos trascendentes, ello genera confianza, construye relaciones estructurales positivas. Es un cambio personal, único, propio.

El conocer la naturaleza humana, la esencia y la persona, permite un manejo propio y un crecimiento integral. De igual forma permite relacionarse con los demás de manera diferente.

La organización y las personas de la Dirección y las personas que ocupan los puestos principales de operaciones y flota, así como los mandos de las plantas fueron apreciando positivamente la mayor presencia de los profesionales de Gestión Humana en las plantas. Paralelo al cumplimiento de su plan de formación fueron interviniendo en las reuniones de trabajo y asumiendo nuevas responsabilidades funcionales como participación en comités de operaciones en plantas y en flota, aparte de la presencia constante en planta cumpliendo cronograma de visita quincenal por espacio de dos a tres días donde se realizaba reuniones de trabajo partiendo de la casuística de cada planta para realizar análisis de las decisiones tomadas.

La orientación y soporte frecuente del equipo de profesionales en la operación generó tranquilidad laboral en la planta y los mandos se sintieron respaldados. La forma de intervención fue apreciada por el acompañamiento y apoyo a las decisiones operativas, con la única consideración que deben contemplar un criterio estandarizado en vez de un criterio local, que generaba conflictos entre plantas al tener ante una misma situación diferentes tratamientos en ellas.

La jefatura de Gestión Humana presentó su cambio de estructura ante la Dirección. La Dirección aprobó el cambio. Como todo cambio, genera algunas observaciones que se tienen que resolver, sosteniendo racionalmente el cambio. Una de las observaciones fue la creación de la posición de Generalistas fusionando la posición de responsable de Gestión Humana y la de asistentes sociales. El temor de la dirección era el riesgo de perder cercanía con los trabajadores, queda como tarea demostrar lo contrario, con hechos.

3.2.2 Segunda premisa

Los miembros del equipo de Gestión Humana con la capacitación recibida del modelo antropológico y puesta en práctica en sus funciones y acciones con los superintendentes y jefes de turno eran los llamados a ser líderes del cambio, desde su propio crecimiento. Siempre en libertad deben definir crecer o sobrevivir. El profesional debe encarnar los fundamentos de modelo antropológico. Entrenarse en tomar decisiones, actuar y tener la intención libre de hacer el bien. Actuar por motivación racional por motivos trascendentes. Ser coherentes.

Se elaboró, con acompañamiento externo, un programa de capacitación que se denominó Gestión Humana Integral con dos módulos donde participaron todos los miembros del equipo de Gestión Humana de Lima y flota, quince en total. Se consideró este grupo inicialmente para formar en cada uno, los criterios del modelo antropológico, la base teórica del gobierno de personas en las organizaciones y su incorporación a la cultura de Exalmar.

Se diseñaron dos módulos cada uno de 72 horas, el módulo uno tenía contenidos teóricos de los primeros seis capítulos del libro gobierno de personas y contenidos prácticos, planteando casuística aplicada en base a eventos de las plantas. Algunos ya solucionados con criterios mecanicistas y revisados con criterios antropológicos. Desaprendieron conceptos y aplicaciones tradicionales y aprendieron los enfoques antropológicos, descubriendo la importancia del modelo al que se está dirigiendo la organización de la mano de gestión humana.

Para ser coherentes con la firmeza de cambio, se desarrolló la formación en horas de trabajo en sesiones de 3 horas, dos veces por semana, siguiendo la secuencia de la estructura del libro.

Por otro lado, como un resultado colateral, permitió conocer las actitudes y resultados de cada profesional en un espacio de formación e identificar a las personas que podrían considerarse para las promociones internas necesarias. También permitió una selección natural de quienes no se sentían cómodos con el proyecto.

El módulo 2 se realizó del 2 de diciembre del 2019 al 3 de marzo del 2020, con las mismas características del módulo uno y los contenidos teóricos fueron del capítulo siete al capítulo trece del libro “Gobierno de personas en la empresa” (Ferreiro y Alcázar, 2017).

3.2.3 Tercera premisa

La estructura formal de Gestión Humana debe tener cambios y dar oportunidades de crecimiento a personas de su equipo.

En junio 2020, continuando con su plan de acción, el Área de Gestión Humana decide reestructurar su área. En aquellos momentos ya se habían tomado algunas decisiones de continuidad de algunos miembros del equipo. Dos situaciones predecibles ocurrieron en el equipo líder de gestión humana, el jefe de Desarrollo decidió retirarse de la empresa y el jefe de Relaciones Laborales no renovó contrato por mutuo acuerdo. Estas posiciones de nivel jefatural no tuvieron la actitud necesaria para adaptarse al nuevo enfoque de Gestión Humana por lo que sinceraron sus expectativas personales y renunciaron facilitando los cambios en la nueva estructura de gestión humana (anexo10).

La jefatura de Gestión Humana determinó doce promociones en el equipo.

Tabla 5. Puestos y antigüedad

	Puesto Anterior	Antigüedad en el puesto	Puesto Promocionado
1	Jefe de Compensaciones	13	Jefe de Relaciones Laborales
2	Responsable de Gestión Humana Planta.	2	Supervisor de Gestión Humana
3	Responsable de Gestión Humana Planta	1	Supervisor de Gestión Humana
4	Asistente Social de Planta	8	Supervisor de Bienestar Laboral
5	Asistente Social de Planta	2	Generalista de Gestión Humana Planta.
6	Asistente Social de Planta	2	Generalista de Gestión Humana Planta.
7	Asistente de Operaciones Flota	3	Generalista de Gestión Humana Flota
8	Asistente de Desarrollo	2	Coordinador de Desarrollo
9	Asistente de Compensaciones	4	Coordinador de Compensaciones
10	Responsable de Gestión Humana Plantas	7	Asistente de Compensaciones
11	Asistente Social de Planta	3	Generalista de Bienestar Laboral
12	Asistente Social de Flota	3	Generalista de Bienestar Laboral

Fuente: elaboración propia

Un primer cambio relevante que implicó impulsar la nueva estructura fue definir con los miembros del equipo la visión y misión del área:

VISIÓN: Ser el equipo profesional en Gestión Humana y desarrollo organizacional líder del sector pesquero.

MISIÓN: Garantizar la continuidad operativa a través del crecimiento de las personas que integran la organización.

Los enunciados principales en esta estructura bajo el modelo antropológico son:

Figura 4. Tareas predominantes por niveles de la organización



Fuente: Paz (2019b, diapositiva 5)

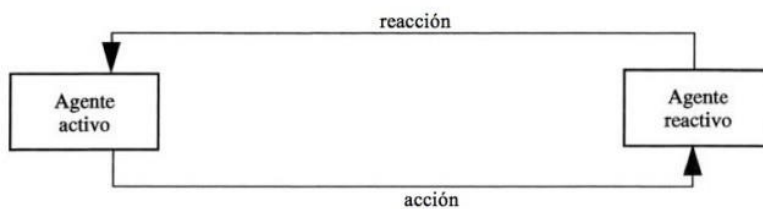
La jefatura de Gestión Humana se propone a través de los miembros del equipo ubicados en las plantas brindar a los trabajadores las facilidades para un conocimiento técnico que mejoren los procesos productivos, a partir del crecimiento de las personas de cada planta. Siempre cautelando la eficacia, y no descuidar los procedimientos administrativos básicos que puedan ocasionar contingencias laborales.

La idea del cambio no sólo en la estructura, también en la misión del puesto se concreta en primer lugar con el desarrollo del conocimiento de los procesos de trabajo en la planta, estar al día con la producción, los problemas que se suscitan ya en descarga, secado o ensaque operativos o no, para que en la participación del equipo de GHU en los Comités de operaciones pueda desarrollar comprensión de las situaciones que se den y a la vez aportar desde su posición para la solución. Lograr un acercamiento con las personas en cada planta para inducir las al

crecimiento técnico y darles los espacios de movilidad laboral. Dejar de “dar solo cosas” que genera como reacción “pedir”, en cambio debemos complementar brindando “conocimientos” que genera “nuevos aprendizajes”. Esto es común a nivel profesional, lo que se pretende es hacerlo común en Exalmar a todo nivel, por ahora, con mucho énfasis en personal operativo.

Ampliar la mirada de jefe, no sólo preocuparse por los procesos, sus indicadores y la mano de obra, sino también por los costos y las contingencias legales de sus decisiones como contratar más personal, Pero requerimos desplegar los conocimientos y comprensión de la importancia de las decisiones y los criterios tomados para ello, logrando que el jefe entienda inicialmente el esquema la base esencial en toda interacción (acción-reacción).

Figura 5. Interacción humana



Fuente: Pérez (1991, p. 25)

Un segundo cambio importante, es reducir las prácticas asistencialistas de la gestión de personas en la empresa, otorgar préstamos, reportes de visita hospitalaria, recuperación subsidios orientando el trabajo a garantizar la calidad de vida de los colaboradores relacionada con la salud física y la habitabilidad en la organización y gestionar los préstamos en base a criterios objetivos relacionados con los antecedentes financieros en la empresa. Incorporar en la labor social, su contribución al cumplimiento de los objetivos por mantener operativas las plantas y las embarcaciones pesqueras, quienes deben orientar los planes y programas sociales para que influyan en el rendimiento óptimo de los trabajadores. Crear conciencia de correspondencia, impulsar la construcción de relaciones estructurales positivas.

Para ello se decidió prescindir del puesto de Asistente Social en cada planta y llevar este servicio de manera corporativa. Se constituyó un área de Bienestar Laboral Corporativo a cargo de un Supervisor de Bienestar Laboral quien tiene a su cargo, dos Generalistas de Bienestar Laboral, uno para el monitoreo de los servicios complementarios en las plantas y otro para el monitoreo de los servicios complementarios en flota. Los tres profesionales son asistentes sociales promovidas.

El tercer cambio relevante fue a partir de las reuniones diarias del equipo de gestión humana, reforzar y ajustar la conexión entre el equipo de Seguridad y Salud Ocupacional con

el equipo de Relaciones Laborales y el equipo de Bienestar Laboral , coordinando acciones conjuntas como Programas de Capacitación sobre COVID y los protocolos de seguridad en los hogares, Programas para trabajadores de Riesgos que incluía ayuda financiera, control médico y seguimiento de acuerdo a los casos para derivarlos al programa nutricional, de soporte psicológico y médico. La intención es que este equipo asuma la salud ocupacional íntegramente y no solo se enfoque en la seguridad ocupacional.

3.2.4 Cuarta premisa

Hay que avanzar en paralelo, en lo que posible, con los líderes de las plantas industriales, la organización no puede esperar.

En la 2ª Premisa se comentó que se formó a los quince (15) profesionales del Área de Gestión Humana de Lima. Este equipo se convertirá en un segundo momento de avance de este proyecto en *Business Partner* de gobierno de personas, es decir especialistas en GPO que darán soporte individual a un determinado grupo de mandos en planta. A este equipo se les denominó BP GPO.

Como tarea inicial, camino a implementar este nuevo servicio de Gestión Humana, dirigido exclusivamente para los mandos de las plantas, se complementó la formación a los BP GPO con capacitaciones y entrenamiento en herramientas de coaching, análisis de Octógono y Gestión por Competencias.

El segmento objetivo es “mandos de las plantas de consumo humano directo (CHI)⁵ para ello se estableció un equipo BP GPO por planta. En total se tiene cinco (5) equipos de BP GPO. Cada equipo está conformado por tres (3) profesionales de Gestión Humana Lima. Cada BP GPO está acompañando a tres o cuatro mandos de una planta.

Se identificaron setenta (70) personas en total, entre mandos y profesionales con responsabilidades de supervisión de personas en las unidades productivas de CHI para iniciar un programa de formación en gobierno de personas. El programa se denominó, Programa de Desarrollo Directivo para Operaciones - DDO.

Cada equipo directivo de planta inició la capacitación en gobierno de personas, Dictado por sus BP GPO, quienes viajaban a las plantas para replicar el programa que recibieron en Lima. Esta fue la primera actividad de entrenamiento en campo para los BP GPO.

⁵ Consumo Humano Indirecto CHI, consiste en la captura de anchoveta y su conversión en harina y aceite de pescado, negocio que representa el 80% de los ingresos económicos.

Luego de la capacitación, estos equipos se ponían de acuerdo, como se distribuirá los mandos, asignándose a cuatro (4) cada uno. También el equipo analizó la organización de la planta y propuso las líneas de acción.

Estas actividades se tienen que avanzar en las vedas, debiéndose desplazar a las plantas. Esta parte ha sido suspendida por las condiciones de la pandemia. A partir de último trimestre de este año se reiniciará el proyecto.



Conclusiones

En las páginas precedentes se han presentado tanto el sector como la compañía, sus fortalezas y sus deficiencias. También se ha expuesto el propio proceso de cambio que impulsó la protagonista junto a su equipo desde el Área de Gestión Humana.

El ejercicio reflexivo ha dejado las siguientes conclusiones:

En el sector extractivo de la pesca, se prioriza la obtención de resultados cuantificables sin prestar atención a los otros tipos de resultados que también se dan en la empresa.

Atender los otros tipos de resultados pueden ser una vía segura para la atracción y retención del talento.

Para alcanzar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo hace falta apoyarse en las capacidades humanas de todos los colaboradores, promoviendo que estas se apoyen en una motivación racional por motivos trascendentes.

El logro de una organización que ponga en valor el modelo antropológico requiere cuatro grandes líneas de acción

Para desarrollar un proyecto debía cumplirse con algunas premisas marco:

El más alto nivel jerárquico de la empresa debe ser consciente de la finalidad del nuevo modelo y disponerse a liderar el proceso de cambio, facilitando los tiempos y recursos correspondientes.

La implementación del modelo antropológico se apoya en un momento previo de capacitación a fondo del equipo de Gestión Humana, con estrategias y planes de acción que integren toda la cadena de mando y colaboradores en general.

La acción que es efectivamente realizada por motivación racional por los motivos trascendentes se sostiene continuamente y se apoya en la intención firme de hacer el bien, así como también en la ejemplaridad de sus líderes.

El modelo antropológico anima la estructura informal de la empresa, pero requiere apoyarse en una estructura formal coherente que, por lo menos, no impida la toma de decisiones racionales por motivos trascendentes.

Recomendaciones

El modelo antropológico de la gestión empresarial es un aporte de Juan Antonio Pérez López, que, a pesar de su ausencia física, está presente y cada vez con más sentido. Su incorporación a la cultura de las empresas es vital para que logren la consabida pretensión de mantenerse en un crecimiento constante y en un mercado cada vez más demandante.

Las prácticas empresariales sumadas a las relaciones estructurales de los productores (trabajadores) conforman la cultura de las personas de una organización.

Para disminuir los incentivos (I) hay que direccionar los gastos a la mejora de los conocimientos de los productores y garantizar en lo posible que ese gasto mejore no solo la aptitud sino también la actitud de las personas.

Para que el gasto garantice la mejora de la aptitud hay que darle calidad en la instrucción. Una capacitación de buen nivel académico, un ambiente adecuado, una exigencia en el aprendizaje. Impulsar la motivación racional por motivos intrínsecos. Brindar los espacios para la aplicación del nuevo conocimiento, tolerar la curva de aprendizaje. ¿Quién? Todos, la Gestión Humana de la empresa y los jefes inmediatos, el mismo trabajador, tal vez su familia, también.

¿Cómo podríamos garantizar que mejorando la instrucción mejorará la actitud? Aquí entramos en un terreno, no conocido en las empresas, podríamos definirla como una antropología empresarial.

Una vez más recurriremos a lo aprendido en las teorías del *management*, nos han enseñado que para que la persona pueda mejorar su actitud de trabajo se deben poner indicadores, medibles, realizables, etc; y para que ellos alcancen las “metas” hay que incentivarlos, algunos con diplomas y a otros con dinero. Probablemente el mando de mayor rango operativo reciba “algo” con un valor económico más alto que otros productores.

La mejora de la actitud es una acción humana afectiva, libre y voluntaria, incentivada por motivación racional por motivos intrínsecos. Sus satisfactores pueden ser los nuevos conocimientos, los nuevos espacios para experimentar, probar sus nuevas capacidades.

La mejora de la actitud tiene valor económico, pero esta es sin precio porque es invaluable, y tiene un gran impacto económico en las organizaciones.

Los premios no satisfacen necesidades intrínsecas, satisfacen necesidades psico-corpórea, nuevamente experimentamos aprendizajes operativos negativos, porque la “meta se cumple”, pero a cambio de algo invaluable.

Trabajar en las personas, sus motivos y motivaciones no garantiza un cambio de actitud; garantiza sostenibilidad en las organizaciones.

Para dar consistencia a una organización hay que reforzar los cambios que impulsen el uso de la motivación racional. Enseñar, propiciar, practicar el saber pensar, esa es la razón o la contribución, el valor agregado que tiene que dar a la organización la tarea directiva.

En el caso de Exalmar hemos iniciado este cambio desde el Área de Gestión Humana.



Bibliografía

- Alcázar, M. (2019). *Guía del Octógono: cuadro para el diagnóstico y la toma de decisiones*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Barnard, C. (1938). *Funciones de un ejecutivo*. Cambridge: HUP.
- Carranza, M., Guevara, R. y García, J. (18 de noviembre de 2009). *Reporte sectorial: sector pesca*. Reportes financieros CENTRUM Católica. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/read/38294844/reporte-sectorial-sector-pesca>
- Comisión Multisectorial encargada del Estudio Nacional del Fenómeno “El Niño” [ENFEN]. (febrero 2021). *Informe técnico ENFEN, Año 7 N° 2*. Recuperado de <http://enfen.gob.pe/download/informe-tecnico-enfen-ano-7-n02/?wpdmdl=1642&ind=1619474551020>
- Definición.xyz. (s. f.) *Contabilidad Social*. Recuperado de <https://definicion.xyz/contabilidad-social/>
- Díaz, M. (2003). La Contabilidad Social. Origen y paradigma. *Quipukamayoc*, 31-42. Recuperado de <https://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/quipukamayoc/2003/primer/contabilidad.htm>
- Exalmar. (s. f. a). *Memoria Anual 2019*. Recuperado de <https://www.exalmar.com.pe/wp-content/uploads/2020/08/Memoria-Anual-2019-final.pdf>
- Exalmar. (s. f. b). *Memoria Anual 2020*. Recuperado de https://www.exalmar.com.pe/wp-content/uploads/2021/03/Exalmar_Memoria-2020_medio.pdf
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono. Un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2017). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Fondo de Compensación para el Ordenamiento Pesquero [FONCOPES]. (2017). *¿Qué es FONCOPES?* Recuperado de <https://www.foncopes.com.pe/que-es-foncopes/>
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (s. f.). *Sectores productivos*. Recuperado de www.ipe.org.pe/portal/sectores-productivos/
- Llosa, L. y Panizza, U. (diciembre 2015). La gran depresión de la economía peruana: ¿una tormenta perfecta? *Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. Estudios Económicos*

- (30). Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/30/ree-30-llosa-panizza.pdf>
- Martínez-Echeverría, M. (octubre de 1988). La misión de la Universidad: Discurso a los delegados de la Asociación de Amigos de la UNAV. *Revista Cultura Económica* Año XXXIV, N° 94.
- Mayo, E. (1945). *Los problemas sociales de la civilización industrial*. Londres: Routledge.
- Paredes, C. (junio 2010). Reformando el Sector de la Anchoqueta Peruana. *Instituto del Perú*. Recuperado de http://institutodelperu.pe/wp-content/uploads/2015/09/contenido_carlos_paredes_-_reforma_de_la_presqueria_anchoveta_peru.pdf
- Paredes, C. E. y Gutiérrez, M. E. (2008). *La industria anchovetera peruana: costos y beneficios*. Lima: Universidad San Martín de Porres. Instituto del Perú.
- Paz, R. (2018). *Presentación de Resultados temporada 2018*. [diapositivas de PowerPoint].
- Paz, R. (2019a). *Presentación de Programa Evaluación de Competencias*. [diapositivas de PowerPoint].
- Paz, R. (2019b). *Presentación de nueva estructura de Gestión Humana a Gerencia General*. [diapositivas de PowerPoint].
- Paz, R. (2020a). *Presentación de Resultados Setiembre 2020 de Gerencia General a trabajadores*. [diapositivas de PowerPoint].
- Paz, R. (2020b). *Presentación de Programas de Gestión Humana*. [diapositivas de PowerPoint].
- Paz, R. (2020c). *Presentación ayuda memoria 2020*. [diapositivas de PowerPoint].
- Paz, R. (2021). *Presentación de Resultados Setiembre 2021*. [diapositivas de PowerPoint].
- Pérez, J. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Madrid: Rialp.
- Pérez, J. (1996). *Introducción a la Dirección de Personas*. Madrid: Rialp.
- Presidencia de la República. (07 de diciembre de 1992). Se aprueba la Ley N° 25977, Ley General de Pesca. *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0062/LEYGENERALDEPESCA.pdf>
- Presidencia de la República. (11 de diciembre de 2008). Se aprueba el reglamento de la Ley N° 1084, Ley sobre límites máximos de captura por embarcación (Decreto Supremo N° 021-2008-PRODUCE). *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de <http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/2008/diciembre/ds021-2008-produce.pdf>

- Presidencia de la República. (13 de marzo de 2001). Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley General de Pesca (Decreto Supremo 012-2001-PE). *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0062/LEYGENERALDEPESCA.pdf>
- Presidencia de la República. (25 de marzo de 1971). Se aprueba la Ley N° 18810, Ley general de pesquería crea la Comunidad Pesquera para representar al conjunto de trabajadores que laboren en cada empresa a fin de que participen en la propiedad, la gestión y los beneficios de la empresa. *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de <https://docs.peru.justia.com/federales/decretos-leyes/18810-mar-25-1971.pdf>
- Presidencia de la República. (27 de junio de 2008). Se aprueba la Ley N° 1084, Ley sobre límites máximos de captura por embarcación. *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/E8DBF74350FDFD0905257B4400587313/\\$FILE/2_DECRETO_LEGISLATIVO_1084.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/E8DBF74350FDFD0905257B4400587313/$FILE/2_DECRETO_LEGISLATIVO_1084.pdf)
- Puertas, M. y Maldonado, H. (2009). *Orígenes de la industria pesquera*. Lima: Studium Veritatis.
- Small, S. (s. f.). *Saludan derogatoria del DS-005 produce esperando igual fin con el DS-011*. Recuperado de <https://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Prensa/heraldo.nsf/CNtitulares2/36DC10432956B96F05257E0000607E18/?OpenDocument>
- Sociedad Nacional de Pesquería [SNP]. (2021). *Pesca sostenible para el futuro. Reporte de sostenibilidad 2020 de la Sociedad Nacional de Pesquería*. Recuperado de <https://www.snp.org.pe/reporte-de-sostenibilidad/>
- Taylor, F. (1911). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires: Harper & Brothers.
- Universidad de Piura PAD-Escuela de Dirección. (2020). *MGO Maestría en Gobierno de Organizaciones Online*. Recuperado de <https://marketing.pad.edu/es/mgo-maestria-gobierno-de-las-organizaciones-online>

Anexos

Anexo 1. Historia de la Industria pesquera en el Perú

Tenemos un primer momento en el que el desarrollo de productos de CHD con su producción de congelado y conservas estuvo condicionado al estadio de la industria en Estados Unidos que, por la sobreexplotación del recurso (sardina, atún) ocasiona el colapso de su industria y, siendo Japón su principal competidor, generaba la oportunidad de consolidar al Perú como país exportador de productos congelados. La sobreexplotación del recurso en Estados Unidos generaba una migración de capitales americanos a países y zonas con recursos marinos, entre ellos, Perú. De acuerdo con investigaciones realizadas sobre la industria pesquera, a fines de la década de 1930 había 3 a 4 empresas americano-peruanas (Puertas y Maldonado, 2009, p. 246). El Perú iba ampliando su administración y determinando su nivel de control para liderar la economía y regular las industrias en función de la política económica a seguir. El año 1943 se crea el Ministerio de Agricultura abarcando la pesca que antes era regulada por la Compañía Administradora del Guano, que limitaba la pesca de anchoveta debido a que esta era el alimento principal de las aves guaneras que permitían la exportación del guano que producían.

Pronto la industria se va expandiendo a lo largo de la costa y, en 1946, se constituye el Comité de Pesca dentro de la Sociedad Nacional de Industria (SIN); en 1952 se constituye la Sociedad Nacional de Pesquería (SNP) para impulsar la industria pesquera peruana. El colapso de la industria de harina de pescado americana ocasiona en el Perú: la importación de plantas de harina de pescado, las asociaciones de capitales e intervención financiera de la banca, legislación basada en impuestos, obras públicas de muelles que facilitan la expansión de la industria sin tener una política definida sobre el sector. Esta expansión no fue sólo en número de flota y plantas, también fue en aparejos (equipos de pesca, redes, capacidad de bodega etc.) y en las plantas con tecnología importada de Estados Unidos que permitía mayor captura y procesamiento de harina y aceite de pescado para la exportación. Desde sus inicios, el modelo primario y exportador dependiente del mercado internacional ha tenido aporte en el crecimiento de la actividad pesquera en el Perú (Carranza, Guevara, y García, 18 de noviembre de 2009, p. 101):

Representa el 2,5% del PBI y da empleo a cerca de 90 mil trabajadores. Por volúmenes de extracción, la anchoveta destaca como la especie de mayor captura, con un volumen anual de seis millones de toneladas métricas brutas

(TMB), destinada en un 95% a la industria de harina y aceite de pescado... La harina de pescado (generada a partir de la anchoveta) es la principal actividad del sector, y destaca a nivel internacional con una participación de 35% en las exportaciones mundiales (Chile se ubica en el segundo lugar con 15%). Los principales demandantes de este producto, utilizado como alimento para animales, son China y Japón, que representan 28% y 12% de las importaciones mundiales, respectivamente. La elaboración de harina y aceite de pescado se realiza en cerca de 150 plantas de producción, ubicadas a lo largo del litoral peruano, desde Piura hasta Moquegua. Cabe señalar que, por cada tonelada de material procesado, se obtienen cerca de 230 Kg. de harina de pescado, y 110 litros de aceite de pescado.

Asimismo, es un sector que por sus requerimientos dinamizó otras industrias, desde los insumos, aparejos de pesca, mantenimiento de equipos, proveedurías, redes y bolicheras, aunque igualmente las crisis del sector impactan en dichas industrias y/o negocios. Esta dependencia de factores y su impacto en el crecimiento de la pesca, se resume en los procesos político y orientaciones económicas de mayor impacto y, que paso a describir en forma muy resumida que nos permita un acercamiento y conocimiento a la dinámica del sector.

La década del 70 es una etapa caracterizada por las reformas en los sectores productivos (agro, minería, pesca, petróleo), orientada al mercado interno e impulsada por las exportaciones para el desarrollo de la industria nacional.

En el sector pesquero, en el año 1971 se crea el Ministerio de Pesquería; se dicta la Ley N° 18810 (1971), Ley General de Pesca que refuerza el monopolio para la comercialización y determina aportes para investigaciones; recomendaba los niveles de captura y, en 1973, se constituye PESCA PERU que se encarga de la industria harinera del sector pesca, administrar las plantas y flota expropiadas e igualmente asumir las indemnizaciones a empresas extranjeras, costo fijo laboral y las crisis que se dieron en el sector (siendo las principales: el fenómeno El Niño en 1972 y la crisis de precios en 1973, que originó el incremento del petróleo), siendo en 1976 que PESCA PERU inicia la venta de la flota pesquera que no entraba dentro de los parámetros señalados en el plan de estatización, como capacidad de bodega, habitabilidad y estado del barco.

En esta década y la siguiente se da la crisis económica con un impacto negativo en el PBI nacional, perdiendo el sector pesca el posicionamiento mundial de exportador de harina de pescado:

Nuestra hipótesis es que la economía peruana fue afectada por una tormenta perfecta cuyos efectos se amplificaron mutuamente con los efectos negativos de choques externos, la inestabilidad política, la limitada capacidad empresarial nacional, y la falta de capacidad para desarrollar nuevas actividades de exportación (Llosa, y Panizza, diciembre 2015, p. 99).

En la década del 90, dentro de las reformas estructurales y debido a las pérdidas económicas de empresas nacionalizadas, se dan los procesos de privatización a varios sectores como telefonía, energía eléctrica y la pesca. Con esta finalidad se dan cambios en la normativa legal para la creación del Comité de Promoción de la Inversión Privada (COPRI) y el Comité Especial de Promoción de la Inversión Privada (CEPRI) para implementar, en el caso de PESCA PERU, la liquidación de sus activos. Se promulga la Ley N° 25977 (1992), el Reglamento de la Ley General de Pesca (D.S. 012-2001-PE) (Presidencia de la República, 2001), dando más énfasis al uso sostenible. Asimismo, para controlar el sobredimensionamiento de flota, se suspende la emisión de licencias de pesca, pero medidas cautelares emitidos por el Poder Judicial favorecen el reconocimiento de ellas ante la Ley.

Este proceso normativo permitió el ingreso del sector privado nacional y extranjero, con inversiones dirigidas a la modernización, formalidad, y control ambiental en las operaciones de pesca, con la primacía de grupos económicos nacionales e internacionales que adquirieron principalmente embarcaciones y plantas de pequeños y medianos armadores. Las fuertes inversiones van delineando los nuevos protagonistas empresariales en el sector. Se incentiva el control e investigación sobre el estado de la anchoveta a través del Instituto del Mar del Perú (IMARPE) para que proteja la biomasa y se permita su recuperación, con ello se evita una sobreexplotación del recurso, aunque el sobredimensionamiento de flota era tarea pendiente en el siempre buscado ordenamiento pesquero

En junio de 2008, el Poder Ejecutivo, haciendo uso de las facultades legislativas delegadas por el Congreso, aprobó el Decreto Legislativo No. 1084, el cual buscó ordenar el sector mediante la asignación de Límites Máximos de Captura por Embarcación (LMCE). El nuevo régimen introdujo derechos individuales respecto de la anchoveta, mediante la asignación de una alícuota de la cuota global de pesca a cada una de las embarcaciones. (Paredes, 2010, p. 13).

Esta cuota es determinada por el Ministerio de la Producción (PRODUCE) y es calculada de forma diferenciada tratándose de embarcaciones de acero como de madera, en función de su

récord histórico de pesca (2004-2008) y capacidad de bodega en los primeros y sólo récord histórico de pesca para los de madera (Presidencia de la República, 2008).

Con esta modalidad de pesca se habilitó la reducción de la flota pesquera, la mejora en eficiencia, en la calidad de la materia prima, capacidad operativa plena de las plantas pesqueras y en consecuencia mejor resultado económico, pero también consolidación de empresas en el sector (ver anexo 3).



Anexo 2. Aportes de la Pesca al PBI

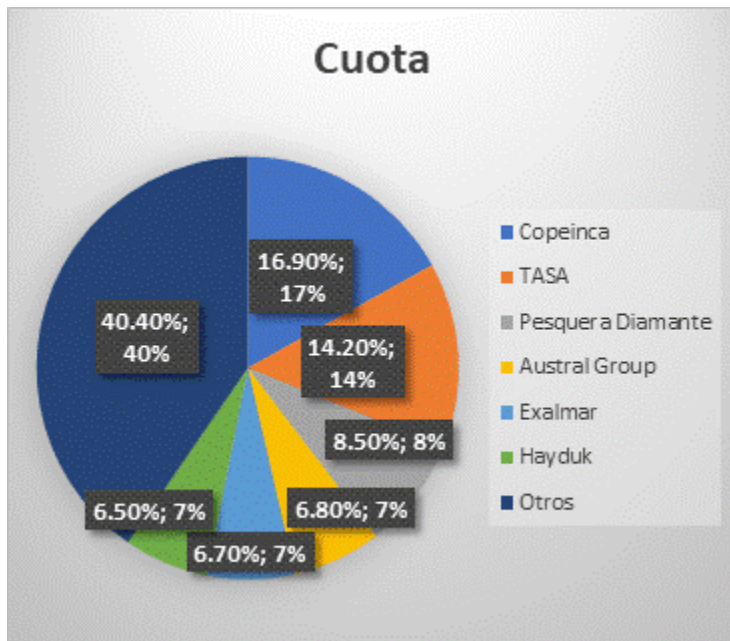
Producto Bruto Interno Sector Pesca (valores a precios corrientes), Nivel 54
Millones de Soles
2010-2020

Indicador	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 *	Promedio
Producto Bruto Interno País	416,784	473,049	508,131	543,556	570,041	604,416	647,668	687,989	729,773	757,060	673,200	601,061
Sector Pesquero	4,830	7,783	5,173	7,406	5,422	7,499	6,754	6,774	10,874	7,595	7,537	7,059
Pesca y acuicultura	2,588	3,784	2,260	3,426	2,503	3,623	3,324	3,676	5,598	4,179	4,277	3,567
Elaboración y preservación de pescado	921	1,576	1,531	1,574	1,722	1,611	1,486	1,308	1,414	1,585	1,460	1,472
Elaboración de harina y aceite de pescado	1,321	2,423	1,382	2,406	1,197	2,265	1,944	1,790	3,862	1,831	1,800	2,020
% Pesca y acuicultura	0.6%	0.8%	0.4%	0.6%	0.4%	0.6%	0.5%	0.5%	0.8%	0.6%	0.6%	0.6%
% Elaboración y preservación de pescado	0.2%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%
% Elaboración de harina y aceite de pescado	0.3%	0.5%	0.3%	0.4%	0.2%	0.4%	0.3%	0.3%	0.5%	0.2%	0.3%	0.3%
% Sector Pesquero	1.2%	1.6%	1.0%	1.4%	1.0%	1.2%	1.0%	1.0%	1.5%	1.0%	1.1%	1.2%

Fuente: J. A. Rissi, comunicación personal (julio 2021)



Anexo 3. Cuadro de distribución de cuotas asignadas



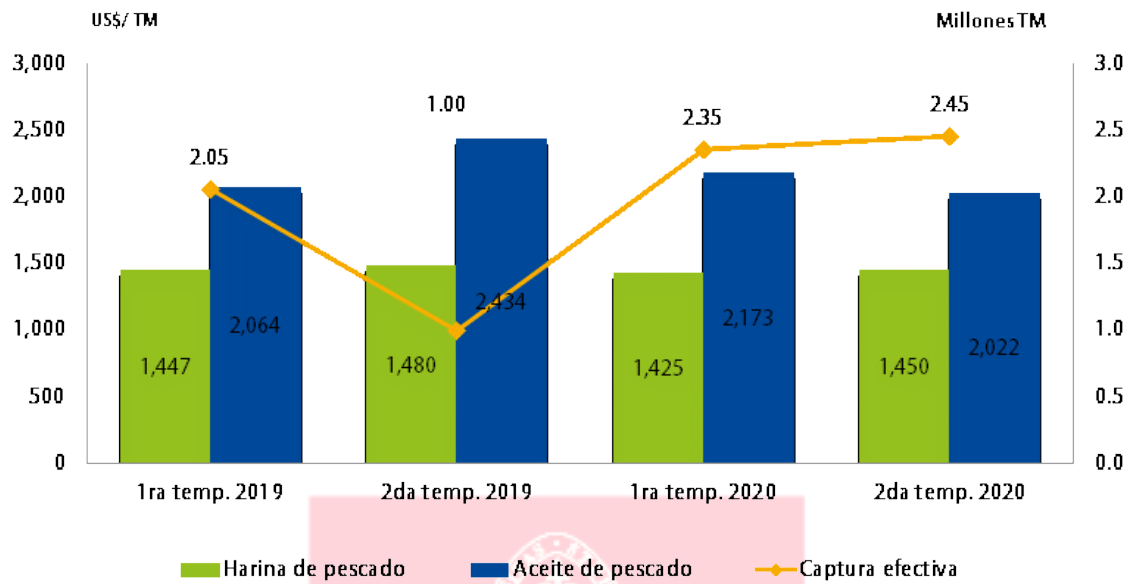
Fuente: Paz (2018, diapositiva 18)

Empresa	Cuota
Copeinca	16.9%
TASA	14.2%
Pesquera Diamante	8.5%
Austral Group	6.8%
Exalmar	6.7%
Hayduk	6.5%
Otros	40.4%

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Cuadro de descargas de materia prima y precios de compra de harina de pescado

Precios promedio de venta y captura efectiva

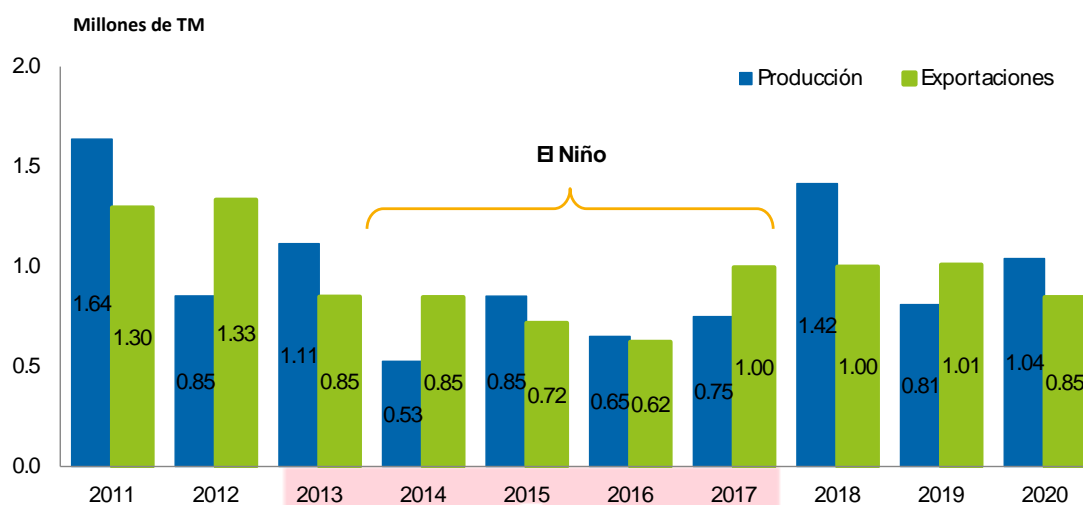


Fuente: Exalmar (s. f. b, p. 68)



Anexo 5. Cuadro de Producción y Exportación de Harina de Pescado en el país.

Producción y exportación de harina de pescado

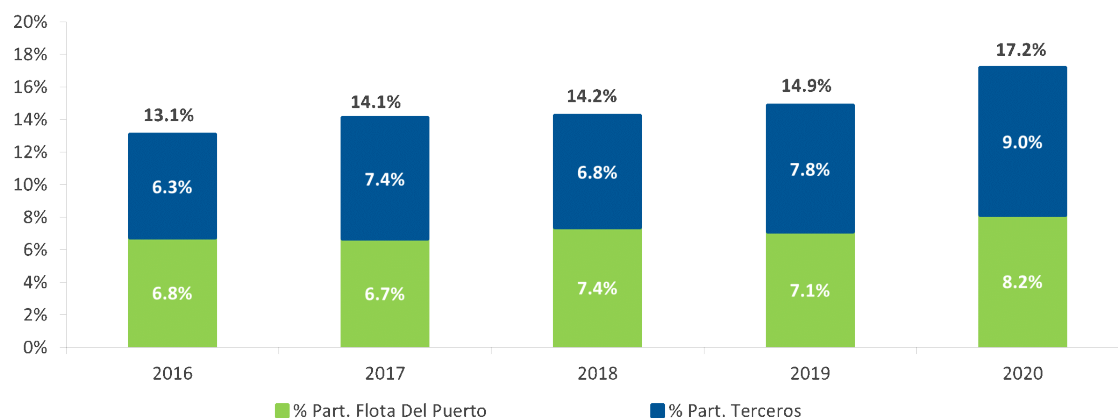


Fuente: Exalmar (s. f. b, p. 24)

Año	Producción	Exportación
2011	1.64	1.3
2012	0.85	1.33
2013	1.11	0.85
2014	0.53	0.85
2015	0.85	0.72
2016	0.65	0.62
2017	0.75	1
2018	1.42	1.01
2019	0.74	0.62

Fuente: elaboración propia

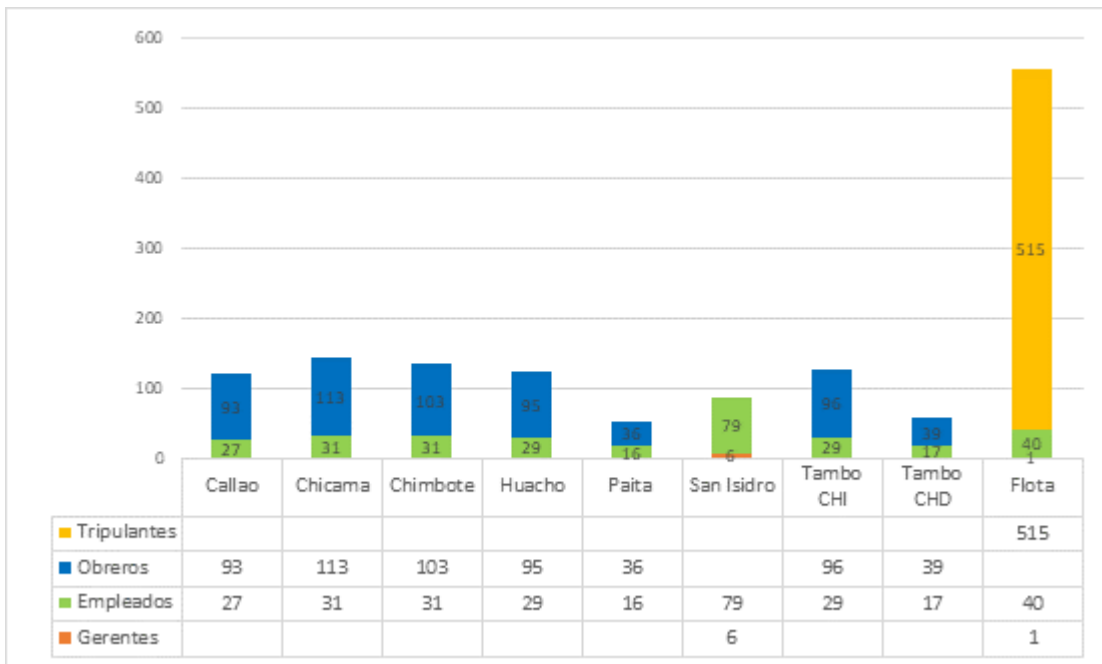
Anexo 6. Participación de pesca con % captación de terceros



Fuente: Paz (2021, diapositiva 18)



Anexo 7. Cuadro de distribución de trabajadores

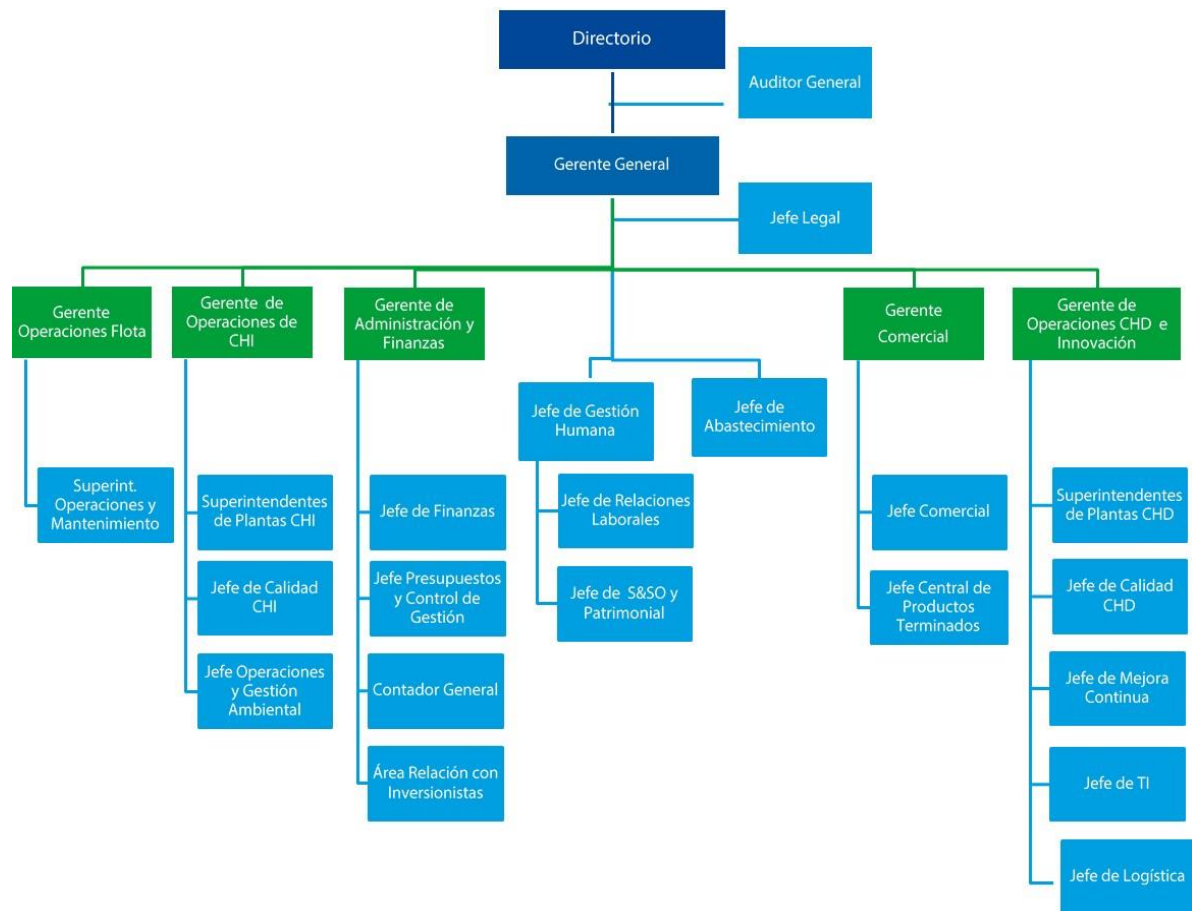


Fuente: Exalmar (s. f. b, p. 20)

SEDE	GERENTES	EMPLEADOS	OBREROS	TRIPULANTES	TOTAL
Callao		27	93		120
Chicama		31	113		144
Chimbote		31	103		134
Huacho		29	95		124
Paita		16	36		52
San Isidro	6	79			85
Tambo CHI		29	96		125
Tambo CHD		17	39		56
Flota	1	40		515	556

Fuente: elaboración propia

Anexo 8. Organigrama de Exalmar



Fuente: Paz (2020c, diapositiva 3)

Anexo 9. Programa de desarrollo directivo

Objetivos:

- Conocer un modelo de gestión que mejora y da sostenibilidad a la eficacia de las operaciones basado en la eficiencia de la dirección de las personas.
- Identificar el perfil directivo de cada superintendente, riesgos y propuesta de mejora
- Entender las competencias directivas para que el superintendente:
 - “Pueda” hacer aquello que conviene a la organización.
 - “Sepa” que hay que hacer y como influir en su equipo.
 - “Quiera” enfrentar la complejidad de la dirección de personas.

Metodología

El marco teórico basado en el modelo antropológico en la organización propuesto por Pérez, utilizando el método del caso, y malla curricular basado en libro “Gobierno de personas en la empresa de Ferreiro y Alcázar (2017), con temas relacionados a la gobernabilidad, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y lo aplicativo con método de caso y octógono.

El programa a cargo de -empresa liderada por profesional con estudios en la UDEP (Universidad de Piura) Dirección y Gestión Empresarial y Maestría en Gobierno de las Organizaciones PAD Piura, tuvo un desarrollo de 36 horas de conferencia-coloquio con una estructura de casos referidos al tema de la sesión, previo inicio del capítulo correspondiente del libro de gobierno de personas. La asistencia no fue constante por necesidad de operaciones que determinaba postergar fecha hasta cumplir con la capacitación, por lo que se produce el viraje del rol de gestión humana al comprender el beneficio de formar al equipo de Gestión humana en esta metodología y a nivel del jefe del área la decisión de llevar la maestría del gobierno de personas.

La primera acción orientada al cambio fue la sustentación ante Gerencia General basándose en los objetivos compartidos de lograr una organización con una visión de crecimiento de las personas tanto en lo profesional como en un comportamiento con los valores de la empresa: integridad, responsabilidad, comunicación, partir de esa base para integrar en un plan de gobierno corporativo, las acciones y prácticas de gestión humana; convenios, compensaciones, desarrollo de personal y seguridad y salud ocupacional con la finalidad de eliminar sobrecostos laborales, disminuir niveles de insatisfacción en el trabajo y reforzar la gestión de personas en la organización.

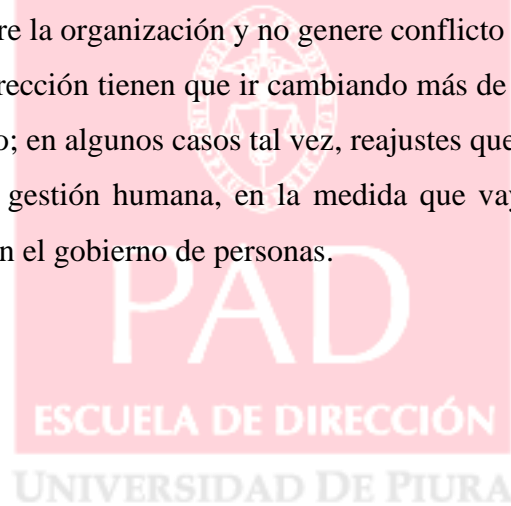
Con objetivos de corto plazo (60 días), Acciones de impacto para mitigar situaciones contingentes que contribuyan a distorsionar el clima laboral y puedan ser aprovechadas en beneficio propio por agentes del entorno interno (sindicato) o externo (Sunafil).

Con objetivos de mediano plazo (360 días), Acciones que permitan abrir mejores espacios de comunicación, aprendizajes de coordinación interna, unidad de criterios en la toma de decisiones y crecimiento de la función de Gestión Humana en las plantas.

Con objetivos de largo plazo (720 días). Estrategias de consolidación de las políticas laborales de compensación y desarrollo de personal basado en la meritocracia y la productividad que protagonicen la relación laboral individual, jefe-colaborador se inicia el proceso de cambio en Gestión Humana Exalmar.

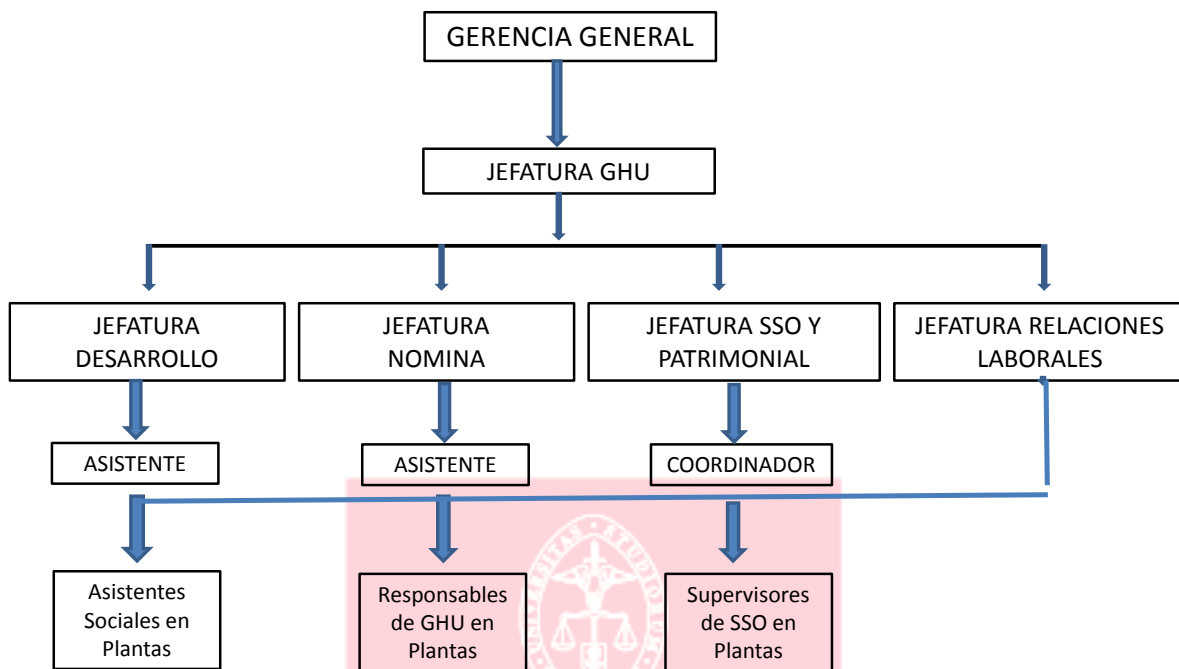
Es importante para dar balance en este primer nivel, es que la persona que ejecute la acción de cambio sea consciente de lograr una estrategia sana, que no propicie la lucha de poderes y que no deteriore la organización y no genere conflicto entre las personas.

Los sistemas de dirección tienen que ir cambiando más de forma que de fondo. Orientar mejor su aplicación y uso; en algunos casos tal vez, reajustes que deberán identificar el equipo profesional principal de gestión humana, en la medida que vayan interiorizando el modelo antropológico aplicado en el gobierno de personas.



Anexo 10. Organigrama anterior de gestión humana de Exalmar

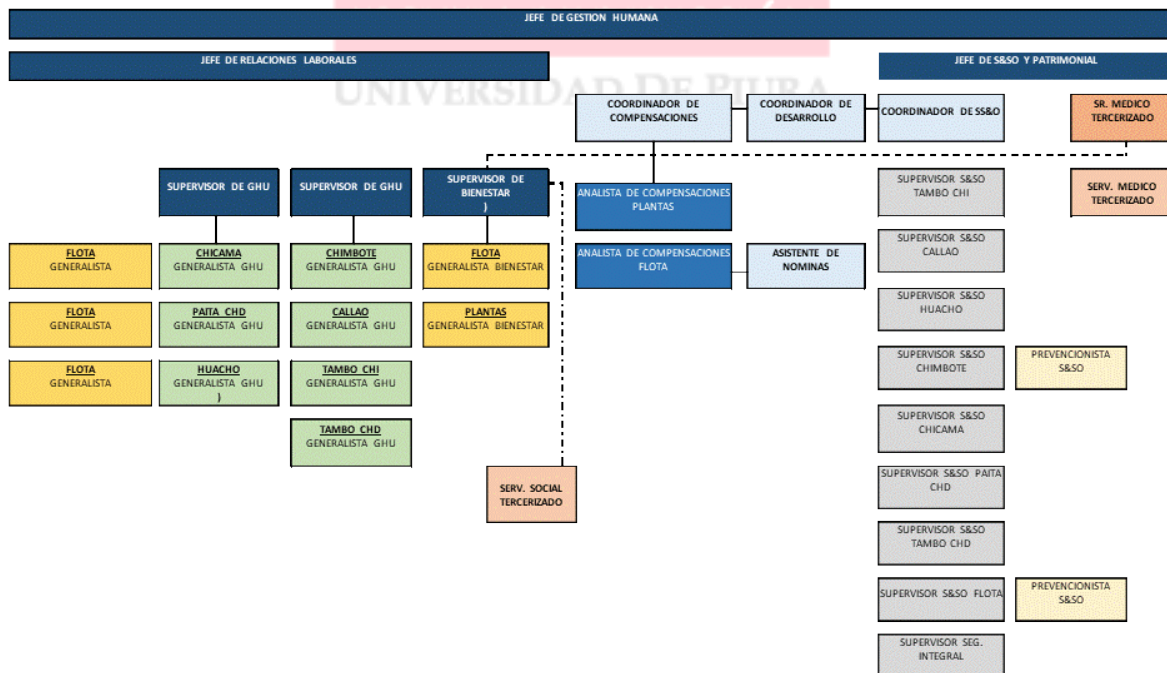
ORGANIGRAMA ANTERIOR DE GESTION HUMANA



GHU DEL PUERTO 2019

Fuente: elaboración propia

ORGANIGRAMA ACTUAL DE GESTION HUMANA



Fuente: elaboración propia